



# Syndicats, collectifs, associations... Comment rebondir au 21<sup>e</sup> siècle ?

Les Équipes Populaires - Étude 2017

Guillaume Lohest

Editrice responsable : Christine Steinbach, rue du Lombard, 8 - 5000 Namur  
Achevé d'imprimer en décembre 2017 - Dépôt légal D/2017/5622/2  
Photo de couverture : Spielvogel, Creative Commons BY-SA-3.0, « COP 23 Demo in Bonn »



# Introduction : ouvrir grand les questions

## **Comment faire ?**

Il n'y a pas si longtemps, fin 2014, une mobilisation syndicale de très grande ampleur remua le pays. Elle n'eut presque aucune influence sur les projets du gouvernement, qui continue depuis lors de faire la sourde oreille.

Un peu plus tard, lors d'une réunion qui concernait les stratégies des mouvements sociaux, on demanda à l'orateur quelles étaient les grandes lignes politiques de son organisation pour l'avenir. Sa réponse, franche et désarmante, fut la suivante : nous sommes dans un tel état de sidération, par rapport à l'attitude du gouvernement belge actuel, que nous passons tout notre temps à essayer d'empêcher que se détricotent les progrès sociaux engrangés. Nous n'avons pas le temps de réfléchir à en construire de nouveaux.

Il n'y a pas longtemps non plus, la Wallonie devenait le centre de l'Europe, par le refus de son gouvernement régional, avec Paul Magnette alors à sa tête, de signer le CETA, un accord transatlantique avec le Canada ouvrant la voie à un accord de plus grande ampleur avec les U.S.A., le tristement célèbre TTIP. Ce refus faisait suite à une mobilisation importante de la société civile, longue de plusieurs années, plurielle, internationale. Enfin une victoire ?

Récemment encore, une immense chaîne humaine se constituait à partir de la centrale nucléaire de Tihange pour s'opposer à la prolongation des centrales. Quelques mois plus tard, côté allemand, le collectif *Ende Gelände* organisait une vaste opération militante pour s'opposer à la poursuite de l'activité des centrales à charbon.

De façon moins visible, chaque jour un peu davantage, dans les associations, dans les syndicats, on s'interroge. Comment faire pour recommencer à peser

politiquement ? Nos modes d'action doivent-ils évoluer ? Nos structures sont-elles encore adaptées ?

### ***Un paysage en fracturation***

Plus largement, le sentiment de basculer dans l'inconnu grandit dans l'opinion publique. Les populismes sont de retour. Le changement climatique, loin de pouvoir être « résolu », devient davantage qu'une épine dans le pied : un ouragan politique qui s'approche en se chargeant de plus en plus de menaces catastrophiques. La révolution numérique en cours bouleverse le monde du travail. On annonce des pertes d'emploi massives. La confiance dans les capacités de nos démocraties à traverser sans heurts ces changements brutaux est proche de zéro. La défiance envers les médias, les institutions, les représentants politiques, est très répandue.

Dans ce paysage, les grandes entreprises transnationales semblent parvenir à tirer leur épingle du jeu, en particulier les géants du numérique, les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon). Des start-up dynamiques fleurissent également, elles créent de la richesse, mais celle-ci profite à peu de personnes. La majorité des acteurs économiques, en situation de concurrence mondiale, réclame à l'unisson un allègement des « contraintes » et des « charges ». Ce n'est pas neuf, mais la course à la compétitivité devient folle. Les systèmes de sécurité sociale sont attaqués. On tort le langage pour sauver les apparences. La société se macronise : on veut poursuivre tous les objectifs *en même temps*. Il y a parfois beaucoup de sincérité dans ces « en même temps », parfois aussi de la rapacité aux entourures. Dans les faits, les inégalités socio-économiques augmentent. La société se fracture.

### ***Le grand écart***

Entre un état de sidération et l'émergence de mobilisations nouvelles, entre la révolution numérique et le changement climatique, entre les lignes de défense et le désir de contre-attaquer, entre l'ancien et le nouveau, entre l'éducation permanente et les réseaux sociaux, entre le néolibéralisme et la quête d'un sens profond, entre individualisme et solidarités, cette étude fait souvent le grand écart.

Ce faisant, elle n'a pas d'autre ambition que d'ouvrir grand les portes d'un questionnement de fond et de forme sur l'évolution des associations, des syndicats, des collectifs à vocation sociale et politique en général. Par hantise des banalités, il nous arrive de pousser les interpellations jusqu'aux limites de la caricature. Nous assumons l'ampleur du questionnement et, bien sûr, sommes réceptifs à toute critique ou contradiction.

Cette étude est à mettre en lien avec une autre, que nous avons récemment

consacrée au concept de « corps intermédiaire »<sup>1</sup>. Les corps intermédiaires, ce sont précisément ces structures collectives, situées entre le pouvoir central et les individus, qui font que la démocratie n'est pas une coquille vide. Nous estimons qu'elles sont indispensables, vitales mêmes, et c'est à ce titre que nous nous permettons, parfois, de les bousculer, de les provoquer, d'aller très loin dans l'évocation de grandes ruptures possibles. Parce qu'il est nécessaire que ces organisations restent aux prises avec les grands conflits qui traversent la société.

Dans le premier chapitre, nous décrivons quelques attaques récentes envers les « corps intermédiaires » les plus institués dans le paysage politique, et quelques raisons historiques qui les ont conduits à une situation de fragilisation aujourd'hui.

Le deuxième chapitre observera le contexte. Comment décrire notre époque ? Quelles en sont les grandes questions qui exigent des réponses, des prises en charge nouvelles par les organisations sociales et politiques ?

Le troisième chapitre, enfin, croisera les analyses de quelques auteurs issus d'horizons très divers, pour tenter de donner des éléments de reconfiguration de l'espace politique et social, ainsi que des organisations elles-mêmes.

### ***Comment rebondir au 21<sup>e</sup> siècle ?***

Le titre de cette étude pourrait laisser penser qu'on est en mesure de prédire l'avenir, ou même qu'on souhaite édicter ce qu'il faudrait faire. Loin de nous cette prétention. Nous nous limiterons à décrire la situation qui, selon nous, exige de rebondir, à préciser de quoi nous parlons quand nous disons « 21<sup>e</sup> siècle », et à entrecroiser des concepts percutants qui nous semblent utiles à la réflexion. Les formulations cavalières, affirmatives ou provocatrices ont donc une fonction d'incitation au débat, à la contradiction, à la remise en question. Dernière précision enfin : nous parlons de l'intérieur. Toute critique, toute interpellation est donc en même temps une auto-critique, une auto-interpellation.

Bonne lecture ! Et au plaisir d'échanger sur ces questions au sein de toute organisation qui l'estimerait souhaitable...

1. Guillaume Lohest, *Les corps intermédiaires, un concept vital !*, Les Équipes Populaires, étude publiée en décembre 2017.



# La fragilisation des corps intermédiaires

## 2.1. Les syndicats assiégés

Parmi les organisations collectives, les syndicats sont certainement les plus attaqués. Pourquoi ? Sans doute parce que ce sont ceux qui peuvent le plus visiblement et le plus efficacement jouer un rôle dans les processus de réformes socio-économiques. À ce titre, ils méritent une attention détaillée. Nous distinguerons ici les trois portes d'entrée principales des attaques antisyndicales : des stéréotypes généraux, le rôle des syndicats dans le paiement des indemnités de chômage et, surtout, le droit de grève.

### *2.1.1. Le stéréotype des syndicats qui paralysent*

En Belgique, depuis 2014 et l'entrée au pouvoir du gouvernement Michel, les attaques envers les syndicats viennent essentiellement des rangs de la NVA. Bart De Wever ne manque pas une occasion de les désigner comme des obstacles aux changements politiques que le gouvernement entend mener. Il reprend par là un vieux poncif déjà abondamment utilisé par tous les dirigeants néolibéraux, de Thatcher à Macron en passant par Sarkozy et Cameron.

Ainsi, le 31 août 2017, le bourgmestre d'Anvers affirmait, en visant les syndicats : « *Tout dans ce pays paraît construit pour empêcher le changement, aussi bien sur le plan institutionnel que dans les structures sociales. Bloquer, ce n'est pas compliqué. Je trouve cela complètement irresponsable, la manière dont certains continuent à défendre des systèmes intenables* ». Et le leader de la NVA ajoutait :

« Quand j'entends des syndicalistes comme Rudy De Leeuw (ABVV) et Marc Leemans (ACV/CSC), je me demande s'ils se prennent encore au sérieux. Ils n'ont que le bain de sang social à la bouche, mais se rendent-ils compte à quel point, inimaginable, la Belgique est sociale et redistributrice ? Ils ne regardent que leur nombril.<sup>2</sup> »

### 2.1.2. Le paiement des indemnités de chômage

La NVA ne se contente pas d'alimenter régulièrement l'imaginaire anti-syndical par des déclarations provocatrices destinées à flatter son électorat. Elle porte le fer également contre certaines prérogatives historiques des syndicats, comme le paiement des allocations de chômage par ceux-ci. Le 16 avril 2015, la députée NVA Zuhail Demir faisait une sortie médiatique pour dénoncer une somme de 291 millions d'euros versée indûment par l'ONEM à des allocataires sociaux, en critiquant le laxisme et l'inefficacité des syndicats dans leur rôle d'organisme de paiement. Ceux-ci avaient répliqué vertement, accusant Zuhail Demir de mélanger tous les chiffres. Dans la foulée, Bart De Wever avait défendu la députée en allant plus loin encore dans la provocation : « Il n'est pas efficient que les syndicats paient ces indemnités. Et si j'étais dans un gouvernement où j'avais tout à dire, j'y mettrais fin »<sup>3</sup>, a-t-il lâché lors de l'émission *De zevende dag* sur la chaîne flamande VRT.

### 2.1.3. Le droit de grève

Si la NVA est la plus agressive dans le discours, l'ensemble du gouvernement Michel n'est pas en reste. Sur le droit de grève, l'offensive est généralisée avec des éléments de langage récurrents. Un prétendu « droit au travail » est opposé au droit de grève. Cette expression est en réalité un détournement. Le droit au travail, reconnu dans la déclaration des Droits de l'Homme de 1948, signifie le droit d'exercer un travail, de façon générale : « *Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.* » Cela n'a évidemment rien à voir avec le « droit de se rendre sur son lieu de travail » qui n'a aucune base juridique. Pris sur le fait, le gouvernement a d'ailleurs adapté son langage, Charles Michel évoquant le 12 octobre 2017 la « liberté de travailler » face au droit de grève. Autre élément de discours, les grèves sont systématiquement désignées comme « politiques », c'est-à-dire, dans la bouche des libéraux, destinées à entraver l'action du gouvernement sans qu'il y ait défense des travailleurs ou des services publics. Cette distinction est évidemment absurde. « (...) *d'un point de vue historique, l'action syndicale ne se limite pas aux murs d'une entreprise donnée. Le terrain politique au sens large fait partie du champ d'action que se sont donné depuis toujours les organisations de travailleurs. Il faut se rappeler que les mouvements ouvriers sont, dès l'origine, multiformes : parti, syndicat, bourse du travail... ne forment qu'une seule et même organisation. Scinder l'action sociale de l'action*

2. « Bart De Wever sur les syndicats : Tout semble construit pour empêcher le changement », dans *Le Soir*, 31 août 2017.

3. « De Wever prêt à supprimer le paiement des allocations de chômage par les syndicats », *La Libre*, 19 avril 2015.

*politique, est, de ce point de vue, parfaitement artificiel.*<sup>4</sup> » Elle montre bien que dans la logique du libéralisme économique, la grève n'est tolérable que dans le périmètre de l'entreprise, dans un rapport entre les travailleurs particuliers d'une entreprise et leur employeur. Tout l'enjeu, pour les tenants de cette vision, est de briser la solidarité globale entre les travailleurs de différents secteurs, de rendre invisible l'une des logiques transversales des politiques néolibérales, qui est de diminuer partout le « coût du travail », c'est-à-dire les cotisations sociales alimentant la sécurité sociale.

**L'instrument politique de limitation du droit de grève est l'instauration d'un « service minimum ».** Dans l'accord de gouvernement (2014), un « service garanti » était évoqué dans trois secteurs publics : la SNCB, Belgocontrol et les prisons. Charles Michel réaffirmait en octobre 2017 la volonté du gouvernement de mettre en œuvre cette proposition, requalifiée à l'occasion de « service minimum garanti » et défendue par le Premier ministre dans un embrouillamini de considérations mélangeant service minimum (au service des usagers) et garantie que les travailleurs opposés à la grève puissent travailler. *« Le plus possible, dans la mise en œuvre de cet engagement, on pourra compter sur tous ceux qui ne veulent pas faire grève »* affirme ainsi Charles Michel à la RTBF le 12 octobre 2017. Cet effet de discours, peu en phase avec les modalités pratiques d'un service minimum, condense l'attaque portée à l'essence même du droit de grève. Celui-ci ne se limite pas, en effet, au choix individuel de faire grève ou non, mais à un ensemble de dispositifs qui, ensemble, permettent d'équilibrer le rapport de force entre les travailleurs, les employeurs et l'État. Le Conseil d'État a d'ailleurs formulé des objections fondamentales au projet de loi du ministre de la Mobilité François Bellot sur le service garanti à la SNCB, notamment sur l'interdiction des piquets de grève : *« Il va sans dire qu'une grève perd, par définition, une partie de son sens et donc de son impact si plus aucune action - fût-ce de sensibilisation - ne peut être menée de manière utile par les grévistes à l'égard des non-grévistes et même des usagers du service quant au bien-fondé de leurs revendications ».*

#### *2.1.4. La personnalité juridique*

La mise en place de **la personnalité juridique pour les syndicats** est une autre option avancée régulièrement par leurs opposants les plus féroces. Historiquement, au même titre que les partis, les syndicats sont des associations de fait. Cela signifie qu'on ne peut les poursuivre devant la loi en tant qu'entité globale. Ce qui ne veut évidemment pas dire qu'il y ait impunité : les personnes physiques et toutes les structures qui composent les galaxies syndicales peuvent être poursuivies en cas d'infractions à la loi. En voulant doter les syndicats de la personnalité morale, l'objectif réel est évidemment de paralyser le mouvement syndical, en le rendant responsable de l'ensemble des actions entreprises par ses affiliés et en l'obligeant à ouvrir ses comptes, ce qui permettrait de connaître ses capacités précises de mobilisation (les montants des caisses de grève) et

4. Fabrice Grosfilley, « La grève est-elle politique ? Oui, forcément, et c'est historique », RTBF, 10 octobre 2017.

donc de prendre l'ascendant dans le rapport de force.

Notons enfin, pour compléter ce tour d'horizon des outils utilisés pour tenter d'affaiblir les syndicats, que les employeurs ne se privent pas des actuelles **options juridiques** qui s'offrent à eux en cas de grève. « *Pour justifier cette procédure d'exception, l'extrême urgence est invoquée : blocage d'une entreprise, d'un axe routier, dégradation... Si elle est reconnue, le tribunal rend une décision le jour même ou le lendemain, après avoir écouté les représentants des patrons, sans consultation ni même information de la procédure auprès des travailleurs et de leurs représentants. Ce n'est pas le droit de grève qui est jugé mais les abus qui auraient eu lieu dans l'exercice de ce droit. La marge d'interprétation est large et les décisions souvent défavorables aux travailleurs puisque leur position n'est pas entendue. Les jugements sont assortis d'astreintes. Pour contrer cette procédure d'exception devenue règle, il existe un recours, plus long, qui aboutit souvent lorsque le mouvement social a déjà été brisé. Ainsi, sans contester formellement le droit de grève, la judiciarisation le vide de sa substance* »<sup>5</sup>.

## 2.2. Des mutuelles sous pression

Le gouvernement belge actuel est particulièrement exemplaire en matière de néolibéralisme. Il mériterait de figurer plus tard dans les manuels d'économie politique pour sa propension à fournir des exemples bien typés de chaque tentative d'affaiblir les corps intermédiaires. Les mutuelles, pourtant moins connotées politiquement, aux yeux du grand public, que les syndicats ou certaines associations, et malgré le relatif consensus sur leur légitimité et leur efficacité, ne font pas exception. Le parti libéral flamand, l'open-VLD, n'a pas hésité à porter la charge à leur encontre, par la voix de Maggie De Block, ministre de la santé. Dès le mois de novembre 2014, elle réclamait davantage de transparence financière de la part des mutuelles. Elle les accusait également de conflit d'intérêt : « *Les mutuelles, expose-t-elle, ne doivent plus être les représentantes exclusives des patients alors qu'elles sont aussi des dispensaires de soins, par exemple comme propriétaires de certains hôpitaux. Car, autour de la table, on ne sait plus si elles adoptent une position comme représentantes des patients ou pour protéger leurs intérêts économiques* »<sup>6</sup>.

C'est surtout par le biais des frais d'administration que les mutuelles sont mises sous pression. Petit rappel historique : les mutualités sont chargées de la gestion de l'assurance obligatoire en soins de santé. Pour cela, elles perçoivent des montants spécifiquement dédiés aux frais d'administration, de l'ordre d'un milliard d'euros par an, distribués entre les différentes mutualités selon une clé de répartition. Cette somme représente moins de 3,5 % du budget total des soins de santé, autrement dit très peu par rapport aux proportions en vigueur chez les

5. Mathieu Strale « Les attaques contre l'action syndicale, un discours de classe, biaisé et vecteurs d'inégalités sociales », *Observatoire belge des inégalités*, 29 février 2016

6. Vincent Rocourt, « Maggie De Block divise les mutuelles », *La Libre*, 3 novembre 2014.

assureurs privés (où les frais de gestion sont plutôt de l'ordre de 15 à 20 %). Le système est donc remarquablement efficace. Pourtant, depuis quelques années, cette intervention pour les frais d'administration fait l'objet d'économies récurrentes. Jean Hermesse, le secrétaire général des Mutualités Chrétiennes, le rappelle en détail : « *Déjà en 2015, le budget des frais d'administration a été diminué de 20 millions d'euros. A partir de 2016, le gouvernement impose une économie structurelle supplémentaire sur les frais de fonctionnement de 50 millions d'euros par an et, pour 2017 et 2018, des réductions annuelles supplémentaires de 25 millions d'euros sont annoncées. En additionnant toutes ces mesures, le budget des mutualités a été amputé de manière cumulée de 305 millions d'euros entre 2015 et 2018. Depuis 2004, c'est un cinquième de nos frais de fonctionnement qui a été supprimé* »<sup>7</sup>.

Selon Christian Kunsch, le président du Mouvement Ouvrier Chrétien (MOC), l'argument de rationalisation économique est surtout une manière de mettre une pression budgétaire sur les mutuelles. « *Je prête l'intention à certains, dans les partis libéraux, et à la NVA en particulier, de vouloir faire crouler les syndicats et les mutuelles sous cette pression budgétaire. Diminuer leurs moyens financiers alors que les besoins augmentent, c'est une stratégie probablement délibérée pour faire disparaître, à terme, les corps intermédiaires.* »<sup>8</sup> »

Il rappelle aussi que les mutualités ne sont pas uniquement actives dans le champ de l'assurance obligatoire soins de santé. Elles ont également développé, et cela depuis toujours, d'autres types de services solidaires. Mais les assureurs privés ont tenté de s'attaquer à certains de ces services, en particulier dans le champ des assurances complémentaires, avec l'argument qu'il s'agit d'une concurrence déloyale avec leurs propres produits assurantiels. Suite à une grande bataille juridique, une partie de leurs services a dû être administrativement séparée (organisée par un personne juridique distincte) à partir de 2010. C'est ainsi que des sociétés mutualistes d'assurance (SMA) ont été créées à côté des mutualités pour répondre aux exigences du nouveau cadre législatif. Par ailleurs, en Belgique, certaines mutualités - en particulier celles qui sont historiquement liées à un pilier, donc *Solidaris* et les *Mutualités Chrétiennes* - offrent une galaxie de services et d'activités qui en font, précisément, de véritables corps intermédiaires associatifs. Les *Mutualités Chrétiennes*, par exemple, sont aussi à l'initiative de mouvements d'éducation permanente (*Énéo*, *Altéo*) et de l'organisation *Jeunesse et Santé*. C'est également cette galaxie de services associatifs qui est attaquée par ceux qui se situent exclusivement dans une logique marchande.

7. Jean Hermesse, « À cause de l'accord budgétaire, les mutuelles sont sous pression » dans *La Libre*, 2 août 2016.

8. Entretien avec Christian Kunsch, président du MOC, le 25 février 2016.

## 2.3. Des associations méprisées ou ignorées

### 2.3.1. Critiques du MR et de ses histrions

Il ne s'agit que d'une anecdote, mais elle est symptomatique d'un certain état d'esprit envers la notion d'éducation permanente. Le 24 novembre 2015, le député MR Alain Destexhe formule une question parlementaire au Parlement de la Communauté française, dans laquelle il s'indigne du contenu de la brochure de la campagne « Semons des possibles » du CIEP, du PAC. Il cite la brochure : « *On y invite entre autres à s'opposer à la « marchandisation», « la glorification de la consommation», « les pesanteurs de l'idéologie dominante», « l'hégémonie du modèle marchand», « l'appétit vorace de la finance internationale», « désordre du Monde». De même, une invitation est lancée à procéder au « décentrement de l'Occident». » Puis il passe à l'attaque : « *Comment expliquez-vous que la Fédération Wallonie-Bruxelles participe au financement d'une brochure si orientée idéologiquement ? A quelle hauteur ce financement se porte-t-il ?* » Et il ajoute : « *Existe-t-il un contrôle avant publication des brochures qui disposent d'un financement ? Si oui, pourquoi une telle vision biaisée de la société à tous égards a-t-elle pu être relayée par cette brochure avec le logo de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>9</sup> ?* »*

L'éducation permanente dérange les tenants d'un libéralisme pur et dur<sup>10</sup>. Pour ceux-ci, le rôle des pouvoirs publics devrait se limiter aux fonctions régaliennes et à un cadre garantissant le libre-marché. Ils font mine d'ignorer le pluralisme du tissu associatif et assimilent presque le travail des associations à de la propagande idéologique.

C'est par exemple le cas du juriste libéral Étienne Dujardin, un autre coutumier des attaques frontales envers les mouvements sociaux, si caricatural qu'il en constituerait un cas d'étude instructif. Le 31 août 2017, il publie dans *La Libre* une carte blanche<sup>11</sup> dans laquelle il s'en prend aux « *ASBL subsidiées qui*

9. <https://destexhe.be> : Question du 24 novembre 2015 : Financement de la campagne « Semons des possibles ».

10. Les positions anti-associatives évoquées ici illustrent parfaitement la vision que certains libéraux entretiennent avec le concept d'éducation permanente. Pour rappel, les missions d'éducation permanente éligibles à des subsides structurels sont rigoureusement encadrées par un décret. Ces missions permettent précisément à diverses associations de mener des activités de sensibilisation, d'éveil critique et d'action collective, des analyses critiques, des campagnes, des formations, en toute autonomie politique. Les associations reconnues font ainsi vivre le débat d'idées et l'engagement citoyen. Leurs ancrages idéologiques, indéniables, sont variés et n'empêchent pas la reconnaissance de ces missions dont les exigences reposent non sur le contenu mais sur les pédagogies et les processus engagés. Mais, aux yeux d'Alain Destexhe, l'existence de cette forme unique au monde d'institutionnalisation ouverte de l'éducation populaire est un problème. Pourquoi ? Sans doute parce que cela crée un espace intermédiaire dans la démocratie, celui de la co-construction collective de savoirs et de valeurs communes. Cela laisse de la place pour la conflictualité politique et pour les corps intermédiaires qui l'incarnent, là où le rêve de certains libéraux serait que la démocratie se réduise à un rendez-vous occasionnel d'électeurs individuels, isolés, agissant en politique comme sur le marché par pur intérêt. Cette conception de la liberté comme strictement individuelle nie, à nos yeux, des pans entiers d'acquis des sciences humaines ayant montré qu'il n'existe de liberté (de jugement, d'action, d'association, et même d'entreprise) qu'à travers des inscriptions collectives multiples.

11. « Inter-Environnement, MRAX, La Ligue... ces ASBL subsidiées qui monopolisent le débat d'idées », une *Opinion* d'Étienne Dujardin dans *La Libre*, le 31 août 2017.

*monopolisent le débat d'idées ». Ne s'embarassant pas des nuances propres aux différents décrets et aux différents niveaux de pouvoir, Étienne Dujardin y va à la catapulte : « Ligue des droits de l'homme, MRAX, Inter-Environnement, Ligue des familles, Ufapec, Unia... Le point commun entre toutes ces associations et organismes publics (et on pourrait en citer beaucoup d'autres) ? Ces structures sont toutes largement financées avec nos impôts et veulent influencer l'opinion publique et le politique dans leurs champs de compétences. Rien de problématique jusque-là. Cependant, à force d'avoir leur budget assuré en grande partie par les subsides, elles en deviennent coupées de leurs bases ». Il poursuit : « Ce qui me gêne dans toutes les associations citées c'est qu'elles ont, chacune dans leur domaine, une sorte de monopole d'unique pensée subsidiable par le contribuable. Ce financement public qui représente une part très importante de leurs budgets totaux a des effets pervers. Cela ne force plus à écouter les citoyens ou leurs membres pour survivre, mais cela permet simplement d'imposer un conformisme intellectuel. »*

On le voit, sous couvert de souhaiter un « autre débat d'idées », le juriste souhaiterait une coupe drastique dans les budgets de subsides aux associations. Il ne s'en cache pas d'ailleurs : « Il est possible de vivre sans subsides. Un modèle inspirant et qui allie respect de la vie associative et conviction est celui de Greenpeace. Cette association est uniquement financée par des dons privés. L'association refuse tout don d'entreprise ou tout argent public. Pourtant tout le monde les connaît, ils font un travail de lobbyiste remarquable même si je ne partage pas toutes leurs positions. Ils peuvent être partisans, car ils n'ont de compte à rendre à personne à part à leurs membres et à leurs donateurs. Ils doivent donc être à l'écoute de leurs donateurs et relayer leurs préoccupations. »

Ce n'est pas l'objet, ici, de répondre à de telles attaques. Notons seulement ici que les associations sont, comme les syndicats, des cibles par excellence pour les partisans du néolibéralisme. Cela manifeste une conception de la démocratie et de la liberté tout à fait particulières. Il s'agirait, précisément, de laisser tout l'espace entre l'État et les Citoyens à un fonctionnement de marché. Les associations pourraient continuer à exister pour autant que leur offre s'adapte à la demande : celles des citoyens qui les financeraient ou celles des pouvoirs publics qui leur octroieraient des subsides ponctuels dans le cadre de prestations de services. Sous la caution du « bon sens », cette logique nie la possibilité qu'une association puisse être davantage qu'une somme d'individus partageant des intérêts communs ou qu'un prestataire de services. Nous pensons qu'au contraire, et pour autant qu'elles puissent inscrire leur existence dans la durée, les associations sont aussi des fabriques de lien social, de savoirs collectifs et de conflictualité politique. Si l'on considère que ces éléments sont indispensables à une démocratie, il est logique de revendiquer que cette démocratie assume le financement stable de l'autonomie du tissu associatif.

### 2.3.2. Dénis d'expertise associative

Une autre manière de réduire à néant le rôle des associations est de faire comme si elles n'existaient pas. Certains politiques sont passés experts dans l'art de dénigrer ou d'ignorer, purement ou simplement, l'expertise de terrain que peuvent apporter des associations en amont des décisions politiques. Les ministres régionaux ou fédéraux ont chacun.e leur réputation en la matière. Considérons ici seulement deux exemples très distincts.

**Le premier concerne le secteur de l'énergie.** En 2014, le ministre PS en charge de ces questions à la Région wallonne, Paul Furlan, annonce sans crier gare une refonte totale du système des primes à la rénovation, avec une suspension des primes pendant trois mois au début de l'année 2015. Sans nous prononcer ici sur le bien-fondé de cette réforme, rappelons seulement la confusion et le trouble de la (quasi) totalité des associations et acteurs du secteur pendant de nombreux mois, dès l'annonce du moratoire sur les primes. Tant du côté des environnementalistes (soucieux de la durabilité et de la provenance locale des matériaux), que de celui des certificateurs énergétiques PEB (inquiets pour leur activité), mais également des acteurs économiques (le cluster écobioconstruction, mais aussi la Confédération de la Construction Wallonne, la CCW), la critique était convergente sur la manière de faire du ministre : sans consulter, sans informer. Bien sûr, entre les différents intérêts économiques et les préoccupations sociales ou environnementales du secteur associatif, des désaccords majeurs existent. Mais ce qui est frappant dans cet exemple est la non-consultation même des « experts associatifs » de l'enjeu que le ministre Furlan présentait comme le motif majeur de réforme : améliorer l'accessibilité des primes aux ménages les plus modestes. Ce n'est qu'un exemple parmi de nombreux autres possibles. Il s'agit d'un cas d'école intéressant car il montre que le déni de la *société civile* - utilisons exceptionnellement ce terme ici - peut atteindre le monde politique bien plus largement que les seuls partis ouvertement libéraux. Ce déni ne s'accompagne pas forcément d'un projet politique d'affaiblissement des corps intermédiaires, mais il manifeste une culture politique technocratique dans laquelle ceux-ci ont de moins en moins de place. Les réformes sont pensées non pas à partir de l'expertise (plurielle et qualitative) du terrain, mais sur base de rapports d'administration qui quantifient, échantillonnent, segmentent, ciblent...

**Le second exemple est plus flagrant.** Il concerne, une fois de plus, le gouvernement de Charles Michel avec, au premier plan, le secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration, Theo Francken. Cela fait plusieurs années que le gouvernement travaille à la transposition de directives européennes en la matière. Le 22 juin 2017, il a rendu public un projet de loi de 400 pages proposant une refonte du Droit d'Asile. Or, pendant toute la phase de préparation, le gouvernement a travaillé indépendamment de la société civile. Dans un communiqué de presse, le CIRÉ a fustigé cette manière de procéder : « *Alors qu'aucune consultation sérieuse avec des acteurs incontournables, spécialistes et experts du droit d'asile*

*en Belgique et en Europe n'a été menée au cours des 2 ans de préparation de ce texte, il est maintenant question de l'adopter en seulement quelques jours. Une audition vient finalement d'être organisée devant le Parlement mais nos associations refusent d'y être associées tant elle se tient dans la précipitation. Une telle façon de procéder empêche la tenue d'un véritable débat démocratique sur ces questions pourtant fondamentales »<sup>12</sup>.*

Sans parler du fond du dossier, qui contient des éléments inacceptables selon les associations compétentes (détention quasi-systématique, atteintes à la vie privée, renvois dans des pays tiers soi-disant « sûrs »...), on note la façon de procéder : sans entendre le point de vue des acteurs de terrain. Dans le cas de Theo Francken, on ne parlera pas de culture technocratique. La procédure de contournement des corps intermédiaires est ici au service d'une vision politique presque ouvertement raciste et reposant, non pas sur des données, mais sur des préjugés assumés. Dans un autre communiqué de presse, le CIRÉ poursuit : *« Qu'ont-ils à craindre si un vrai débat a lieu ? Que l'on puisse apprécier à quel point le gouvernement consacre son énergie et l'argent du contribuable à repousser les étrangers, enfoncé dans une vision répressive et dissuasive. 60 à 70% des demandeurs d'asile mentiraient au cours de leur procédure d'après le Secrétaire d'État... et c'est sur cette estimation ni vérifiée, ni vérifiable qu'est basé tout l'esprit du projet de loi : sanctionner la fraude, enfermer à tour de bras. (...) Cela reflète une connaissance très faible de la réalité du calvaire enduré par ceux qui atteignent la Belgique, ayant appris à se méfier, à ne pas tout dire, à cacher leurs documents tout au long du parcours migratoire, pour simplement survivre. Cela en dit long sur la volonté d'instrumentaliser le droit d'asile pour faire valoir une vision purement et simplement xénophobe et dévoyer l'esprit qui a poussé, un temps, la Belgique à ratifier la Convention de Genève »<sup>13</sup>.*

Cet évitement de la consultation des associations de terrain est du même ordre, évidemment, que le mépris affiché par le gouvernement fédéral à l'égard de la concertation sociale. Malgré de belles paroles, en effet, sur l'importance de celle-ci, les partenaires sociaux n'ont de cesse de dénoncer, par exemple sur le dossier de la réforme des pensions, une logique totalement inverse. Le gouvernement multiplie les annonces de mesures sans ouvrir d'espace de concertation. Les organisations collectives n'ont alors d'autre choix que de réagir et de dénoncer, sans être informés de la totalité des dossiers. Manque de culture du dialogue ou véritable stratégie de contournement et de diabolisation ? Sans doute les deux à la fois. En y ajoutant, évidemment, la volonté (électorale) d'exister politiquement, et de multiplier les effets d'annonce permettant de créer un débat artificiel clivant autour d'une personnalité (*qu'importe ce qu'on dit, pourvu qu'on parle de moi*, affirmait, paraît-il, Nicolas Sarkozy), là où il serait plus efficace (mais moins payant électoralement) d'organiser un débat de fond avec des acteurs pluriels, pour bénéficier d'une intelligence collective, de terrain, des dossiers.

12. « La refonte du droit d'asile exige un vrai débat démocratique », Communiqué de presse du CIRÉ, d'Amnesty International, de la Ligue des Droits de l'Homme et de Vluchtelingenwerk Vlaanderen, 4 juillet 2017.

13. « Refonte du droit des étrangers : de la démocratie à la théocratie », Communiqué de presse du CIRÉ, 12 juillet 2017.

## 2.4. Les causes internes de fragilisation

### 2.4.1. La professionnalisation

Les pages qui précèdent semblent énoncer que la situation actuelle des corps intermédiaires est uniquement due à des attaques venant de l'extérieur, de ses adversaires. Cette vision est évidemment réductrice. *Primo*, parce qu'il est illusoire de penser le néolibéralisme et les organisations sociales comme deux entités étanches. *Secundo*, parce que la crise de légitimité des corps intermédiaires est également le fruit d'une histoire et d'évolutions internes. À ce sujet, nous avons écouté d'une oreille très attentive une émission de radio sur *France Culture*, le 30 novembre 2016, qui posait la question suivante : « **Partis, syndicats, associations : où sont passés les corps intermédiaires ?** »<sup>14</sup>. Nous traiterons donc ces évolutions internes en mettant en dialogue les opinions de trois intervenants, à un moment de l'émission qui pointe les différents aspects liés à la professionnalisation des corps intermédiaires.

Pascal Aubert, du collectif « Pouvoir d'Agir », a un jugement très sévère sur les conséquences de cette professionnalisation. « *Elle est très à l'œuvre, précise-t-il, dans les syndicats, dans les partis, dans les associations... C'est l'une des causes de la désaffection de la base. Quand on technicise les questions, les militants ont de moins en moins leur place (...). Dans un pays où l'école n'est pas démocratisée, c'est-à-dire en gros dans laquelle les milieux populaires ont très peu accès aux formations universitaires et de haut niveau, quand les partis, les associations et les syndicats ne recrutent plus que sur des bases techniques, il y a progressivement un éloignement sociologique entre les dirigeants de ces organisations et leur supposée base. Ce qu'on observe, au Collectif Pouvoir d'Agir, où l'on travaille avec les gens qui ne sont plus représentés par personne ou presque, c'est que quand il y a une trop grande distance de réalité de vie entre les gens qui prennent les décisions et les gens au nom desquels ils prennent ces décisions, on finit par trahir objectivement.* « Ce qui se fait pour moi, mais sans moi, se fait contre moi », disait Gandhi, ou Mandela, ou peut-être les deux. Ça ne dit rien sur les dirigeants d'organisations, individuellement ce sont souvent des gens très bien, mais objectivement ils ne sont plus les représentants d'un monde qui n'est pas le leur et qui n'est plus nulle part dans ces organisations-là. »

Il faut probablement tempérer ces affirmations, en particulier dans les mouvements qui ont mis en place des dispositifs de formation diplômants (nous pensons à l'ISCO, à la FOPES au sein du Mouvement Ouvrier Chrétien) et des dispositifs de formation des militants qui permettent d'atténuer cet éloignement, d'une part en faisant remonter les débats, et d'autre part en recrutant des cadres parmi les militants de base. Ces pratiques ont été très vivantes en Belgique et, si elles le sont moins aujourd'hui, existent toujours.

14. « Partis, syndicats, associations : où sont passés les corps intermédiaires ? », *Du Grain à Moudre*, émission animée par Hervé Gardette sur *France Culture*, le 30/11/2011.

Cindy Leoni, ancienne présidente de SOS Racisme et membre qualifiée du CESE français (Conseil économique, social et environnemental), relativise d'ailleurs cette professionnalisation. *« Elle est nécessaire. Quand vous devez gérer un pôle juridique, qui s'occupe de l'accueil des victimes par exemple, qui va les accompagner dans un parcours juridique, on ne peut pas se reposer uniquement sur du bénévolat... Quand on nous demande une rigueur administrative, on est bien obligé aussi d'avoir des professionnels. Ceci dit, je ne voudrais pas qu'on laisse croire qu'il y aurait aujourd'hui une trahison de la part des représentants associatifs. Les associations sont de véritables machines qui enclenchent des dynamiques. Et il n'y a pas que les grandes associations, il y a toutes les petites structures de quartier, de village, qui restent des cercles de discussion également, pas seulement des vecteurs de revendications. »*

Véritable **crise de représentation**, au même titre que celle des partis politiques, ou simple inconvénient de passage ? Frédéric Sawicki, professeur de sciences politiques à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, voit surtout dans cette tension le signe d'une transformation. *« C'est vrai que les militants bénévoles sont aujourd'hui moins nombreux. C'est un fait. Mais ces associations ont dans certains cas profondément changé de nature, de fonction. Certaines transformations sont quand même convergentes, et tiennent au fait que les partis, les syndicats, les associations se sont professionnalisés. Ce n'est pas un vilain mot. Beaucoup d'associations aujourd'hui ont désormais des responsabilités qui en font quasiment des services publics. Elles ne fonctionnent pas simplement sur du bénévolat. Elles reçoivent des subventions importantes parce qu'elles rendent des services à la collectivité. En contrepartie, l'État en attend des performances, il y a donc des contraintes gestionnaires. Pour les syndicats, c'est pareil. Ce sont des organismes qui revendiquent, qui protestent, mais aussi des organismes qui gèrent, le chômage, la sécurité sociale... (...) Le paradoxe, c'est que la montée en puissance de ces nouvelles fonctions des corps intermédiaires les a profondément transformés, et a effectivement mis plutôt l'accent sur leurs activités de gestion que sur leurs activités de protestation et de représentation. Ce qui est un vrai souci, car cela pose la question de la légitimité de ces différentes instances à porter des paroles et des revendications. »*

### 2.4.2 Le militant d'hier et celui d'aujourd'hui

Par ailleurs, le militantisme lui-même a changé. La professionnalisation seule n'explique pas tout. S'engager pour une cause, dans une organisation, ne repose plus aujourd'hui sur les évidences d'hier.

Dans ses ouvrages *S'engager dans une époque obscure* et *Résister c'est créer*, Miguel Benasayag a dressé les contours de ces changements de conditions de la militance. Selon lui, bien que notre époque ne soit pas forcément plus dure qu'une autre, il la considère comme « obscure », c'est-à-dire sans horizon de dépassement. Prenons un exemple. Pour un militant de la démocratie durant les années de dictature en Argentine, ce qu'il fut, l'engagement est simple car l'horizon est lumineux : il s'agit de passer de la dictature à la démocratie. Cela ne veut pas

dire que c'est facile - il émet une distinction entre « simple » et « facile » -, on peut risquer la torture et la mort, mais les données du problème sont simples. C'est aussi le cas pour le militant communiste ou chrétien de la première moitié du vingtième siècle : pétri de certitudes, il a en tête un modèle de société qu'il veut proposer à tous, une grande promesse. Mais aujourd'hui, explique Benasayag en substance, les expériences du siècle passé nous ont appris, à juste titre, à nous méfier des grandes promesses, des luttes finales, des visions « messianiques » de l'engagement. Par ailleurs, en lui-même, l'avenir est davantage rempli de menaces que de promesses. Les déséquilibres écologiques et les progrès galopants de l'intelligence artificielle posent des questions abyssales à l'humanité, qui désorientent les catégories politiques instituées. Nous n'avons pas de réponses toutes faites sous les yeux...

Conséquence de cela ? Il s'agit de s'engager, non plus en fonction d'un horizon futur idéalisé, mais « en situation », au présent, là où s'expriment des asymétries, des injustices. Et cet engagement se fait sans certitude, s'invente en chemin, sans programme politique prédéterminé. Ce qui, on peut le comprendre aisément, fragilise inévitablement les structures tirant leur légitimité de l'engagement militant, ce qui est le cas des syndicats et des associations. Du coup, de nouvelles formes d'engagement émergent, une myriade d'expériences et de collectifs naissent à l'ombre des grandes structures qui, elles, peinent à renouveler leurs bases. Pourtant, rappelle Frédéric Sawicki, *« il faut bien se souvenir que les grandes associations, partis, syndicats, ont tous commencé comme cela ! C'est bien l'idée d'un cycle. Il n'y a pas un âge d'or dans lequel la vie associative se serait figée et que nous pourrions plus connaître. On est à un moment critique, parce que quand on regarde le profil des dirigeants politiques, ils viennent d'un monde des années 60-70 qui est en décalage avec cela, et ils continuent de fonctionner avec les mêmes interlocuteurs. Le problème, c'est que les différents groupements qui naissent aujourd'hui, et qui se mobilisent sur toute une série d'enjeux, s'ils n'arrivent pas à se donner une parole collective avec un minimum d'organisation, ils sont inaudibles, non pas par rapport à leur action de proximité, mais par rapport aux relais politiques à assurer en permanence, que ça ne dure pas qu'une seule fois. Donc la difficulté aujourd'hui c'est plutôt cela : **d'un côté, les vieilles structures n'arrivent pas à connecter avec cette ébullition, et de l'autre côté, toutes les initiatives locales restent très cloisonnées et n'ont pas une visibilité, une audience assez large pour peser sur l'agenda public, sur les priorités des gouvernements locaux et nationaux** »*<sup>15</sup>.

Comment articuler des structures nées à une époque de militantisme traditionnel (syndicats, grandes associations), dont certaines sont en perte de vitesse, et l'émergence de nouvelles formes d'engagement plus dynamiques, mais s'inscrivant difficilement dans la durée et donc moins structurantes socialement et politiquement ? La création de réseaux et de plateformes regroupant ces deux types d'organisations sur des enjeux politiques spécifiques est sans doute un

15. « Partis, syndicats, associations : où sont passés les corps intermédiaires ? », *Du Grain à Moudre*, émission animée par Hervé Gardette sur *France Culture*, le 30/11/2011.

élément essentiel pour leur avenir. Cela permet d'allier le dynamisme des uns et l'expertise politique des autres, tout en instituant, dans ces espaces de réseau, une combinaison hybride entre professionnalisation et militantisme : les professionnels eux-mêmes peuvent y retrouver leur âme de militant.

## 2.5. La culture du « projet »

À partir du moment où les corps intermédiaires constitués, les syndicats, les grandes associations, se sont professionnalisés et endossent des fonctions reconnues et subventionnées par les pouvoirs publics, ils deviennent plus dépendants de ceux-ci. Cela passe notamment par des critères et des procédures de financement, qui ont un impact sur les pratiques et sur la culture associative.

La responsable nationale de la JOC en France, Rina Rajaonary, reconnaît cette difficulté : « *Il ne faut pas se mentir... Aujourd'hui on peut être tenté par le fait de remplir les cases qu'il faut, afin de toucher les subventions et de faire tourner la boutique. Mais je pense qu'il y a encore des associations qui prônent quand même cette valeur de porter la parole de la société* »<sup>16</sup>.

Est-ce une simple difficulté ? Un inconvénient administratif par lequel « il faut bien passer » pour exister ? Selon Jean Blairon<sup>17</sup>, c'est davantage que cela, il s'agit d'une véritable régression des principes associatifs, sous couvert de modernisation. Il pointe l'appel à projets comme manifestation concrète de cette logique de modernisation qui fragilise les associations. Cela a pour conséquence trois fonctionnements préoccupants. En premier lieu, « *une logique de sous-traitance à durée déterminée : les pouvoirs publics définissent eux-mêmes ce qu'ils considèrent comme des besoins, définissent la manière dont ils doivent être rencontrés et mettent les associations en concurrence, entre elles et avec d'autres opérateurs, pour l'obtention du marché. Ce sont donc des pans entiers de missions exercées autrefois par les associations qui changent de logique et de dynamique* ». Car en effet, on reconnaissait traditionnellement la capacité des associations à identifier des besoins sociétaux et des problématiques aveugles, ainsi que leur spécificité dans la façon d'y répondre, dans une temporalité longue. Aujourd'hui, les pouvoirs publics attendent d'elles des résultats rapides et quantifiables, justifiant les subsides qu'elles leur accordent. Ensuite, c'est la capacité d'innovation sociale elle-même qui est étouffée, car « *ce qui est, peut ou doit être innovant est défini d'en haut, reçoit un soutien ponctuel, dont l'obsolescence est programmée : il faut sans cesse de nouveaux chantiers, acteurs ou actions.* » Enfin, ajoute Jean Blairon, certaines actions « *affaiblissent la force de la critique associative* », dès lors qu'elles sont soumises à l'appel à projets même en cas de critiques des porteurs de projets pressentis sur leur bien-

16. Idem.

17. Jean Blairon, « Le "monde" associatif, pris dans une utopie à l'envers ? », asbl RTA, analyse d'éducation permanente, 2014.

fondé : il y en aura toujours bien l'un ou l'autre qui acceptera de marcher sur la tête (au niveau des principes d'action) pour percevoir des subsides parfois nécessaires pour l'emploi ou la stabilisation de la structure associative...

Notons tout de même, pour clôturer ce point, que cette culture (agressive) du résultat et de l'évaluation court-termiste entre en résonance avec une méfiance populaire (légitime) pour tout type de « rente » financière accordée à des institutions ou organismes dont on ne comprend plus le rôle ou, pire, dont on soupçonne des excès, voire des dérives gestionnaires. Si c'est principalement le monde politique qui est mis en cause, à la suite des innombrables affaires (Publifin, Samu social, etc.) impliquant les partis traditionnels, on peut comprendre par quels chemins la méfiance se répand jusqu'aux sphères syndicales et associatives, en partie imbriquées dans le monde politique belge par l'héritage historique des « piliers ». S'il n'est pas tolérable que ce soupçon soit généralisé à toutes les institutions et associations, il est tout de même du devoir de celles-ci de travailler à clarifier leur rôle, leur cohérence, leur financement. Car l'opinion publique sanctionne infiniment plus les organismes d'intérêt collectif comme la plupart des corps intermédiaires, que les entreprises privées et les particuliers, en cas de manquements éthiques ou de montages financiers nébuleux. C'est peut-être injuste, mais c'est en même temps le signe qu'on attribue encore quelque « vertu » spécifique aux corps intermédiaires...

## 2.6. Un imaginaire culturel défavorable

Résumons. Les gouvernements en place attaquent les corps intermédiaires institués. Par ailleurs, ceux-ci souffrent d'une crise de légitimité qui est, en grande partie, une crise de la représentation. Ces deux phénomènes se renforcent l'un l'autre et sont permis l'un par l'autre. La culture du « projet » et de la délégation de services, qui caractérise la collaboration (encore très importante) entre les pouvoirs publics et les corps intermédiaires<sup>18</sup>, peut être vue comme une sorte de résultante historique de cette situation. Un compromis, en quelque sorte. Mais même ce compromis est en train de voler en éclats. L'exigence de résultat, d'efficacité, de mesure quantitative a tellement colonisé les imaginaires que les procédures d'appels à projets et d'évaluation deviennent intenable. La logique de court terme l'emporte partout. Pour compléter ce tableau et lui donner une cohérence globale, nous pouvons ajouter à notre analyse le concept d'hégémonie culturelle.

18. Ce constat peut être tempéré, en Belgique francophone, par l'existence du dispositif de financement structurel de l'éducation permanente (par contrats-programmes de 5 ans) régi par le Décret de 2003. Les associations dont les missions d'éducation permanente sont subventionnées sont ainsi moins tributaires de cette culture du « projet » et peuvent déployer leurs propres processus d'action sur le moyen et long terme. Cela n'empêche évidemment pas ces associations, dans leurs recherches d'autres sources de financement, de subir cette tendance. Par ailleurs, on peut légitimement se poser la question de l'évolution du secteur de l'éducation permanente dans son ensemble : certaines personnalités politiques, au MR entre autres, n'en ont-elles pas une conception très artificielle, dans l'idéologie de projets « descendants », précisément, c'est-à-dire instrumentalisant les associations, supposées fournir des réponses rapides à des enjeux dictés par l'actualité médiatique ?

Forgée par le théoricien marxiste italien Antonio Gramsci (1891-1937), cette notion est utile pour comprendre comment se perpétue, dans une société démocratique, un système économique pourtant inégalitaire à l'évidence. Si les électeurs étaient rationnels, pourrait-on penser, ils feraient en sorte que les dominations économiques ne puissent perdurer, en votant massivement pour des propositions plus égalitaires. Mais c'est faire peu de cas de la force de l'imaginaire collectif. *Hégémonie*, en grec antique, signifie le « commandant en chef ». L'hégémonie culturelle, c'est donc la domination, le pouvoir par la culture. Autrement dit, aujourd'hui, même si le peuple, au sens politique (celui qui élit ses représentants) détient formellement le pouvoir puisque nous vivons en régime démocratique, cela ne signifie pas qu'il ne subisse pas une autre forme de domination, culturelle celle-là. De façon simplifiée, l'hégémonie culturelle, c'est le fait qu'une vision du monde soit défendue même par ceux qui n'ont aucun intérêt objectif à la défendre. S'ils la défendent, du moins s'ils l'acceptent, c'est parce qu'ils considèrent qu'elle est dans l'ordre des choses. Si, en partie malgré nous, nous contribuons à faire perdurer le néolibéralisme, c'est parce que nous sommes persuadés qu'il n'y a pas d'alternative. C'est le fameux « There is no alternative » (TINA) énoncé par Margaret Thatcher. On retrouve là le fonctionnement de toute idéologie, qui consiste à chercher à se « naturaliser », à se faire passer pour la nature des choses.

Ainsi, quand certains politiques vont de plus en plus loin dans la critique des syndicats ou des associations, ils savent qu'ils avancent en terrain conquis (culturellement). Nous avons intégré les fondements anthropologiques du néolibéralisme qui reposent, en résumant à outrance, sur la vision de l'être humain comme individu libre, dont l'épanouissement dépend de la capacité à créer de la richesse par des choix économiques rationnels. Selon Alain Bihr, la pierre angulaire du néolibéralisme est « *une conception de l'individualité bien singulière, présupposant que l'individu puisse être, et même doive être, une sorte d'atome de l'organisation sociale, une réalité à la fois première et dernière, à partir duquel s'édifie toute cette organisation* »<sup>19</sup>. Dans ce schéma de pensée, des corps intermédiaires trop structurés sont évidemment des obstacles pour la liberté individuelle. Le rôle du politique, selon cette vision, est de créer les conditions optimales pour que cette liberté puisse s'exercer sous la forme de choix économiques. Il ne peut y avoir d'autres manières d'être ensemble que sous la forme de relations économiques. « *La société, poursuit Alain Bihr, est pour lui [pour le néolibéralisme] d'abord un marché, sur lequel les individus peuvent et doivent valoriser leur capital, celui-ci dût-il se réduire à leur seule personne (d'où la thématique du « capital humain »), en exigeant de chacun qu'il se transforme en entrepreneur de soi-même. La société globale est aussi conçue comme une société civile, résultant de la contractualisation de l'ensemble des rapports sociaux, y compris des rapports d'exploitation, de domination et de dépendance, présupposant l'autonomie de la volonté de l'individu en toutes circonstances, même lorsqu'elle est manifestement annihilée par les conditions d'existence de ce dernier (...).* » La liberté associative possède alors un sens restreint, économique.

19. Alain Bihr, « L'idéologie néolibérale », Semen [En ligne], 30 | 2011, mis en ligne le 01 janvier 2011, consulté le 22 octobre 2017.  
URL : <http://semen.revues.org/8960>

Elle intervient toujours en second lieu, car l'individu est premier dans l'ordre logique du néolibéralisme.

Cette hégémonie culturelle néolibérale ne doit pas être prise à la légère, selon nous. La nommer, la décrire ne suffit en aucun cas à en faire un adversaire extérieur à ceux qui la combattent. Notre intuition à ce stade est qu'il n'est possible de sortir de l'hégémonie culturelle néolibérale qu'en acceptant qu'elle est notre point de départ. C'est au fond une banalité logique : si on veut en sortir, c'est qu'on est dedans. Et si on est dedans, on ne peut pas faire comme si elle était une affaire extérieure. En ramenant cette intuition aux organisations qui font l'objet de cette étude, cela signifie que le néolibéralisme et ces organisations ne sont pas deux entités séparées se combattant l'une l'autre. Il n'y a pas d'un côté des syndicats, des mutuelles et des associations et de l'autre côté le néolibéralisme. En matière d'imaginaire culturel, il est d'ailleurs impossible de considérer les choses de cette façon simplifiée. Les valeurs d'égalité, de solidarité que défendent les organisations sociales n'ont pas disparu, elles n'ont pas été *remplacées* par l'individualisme néolibéral, comme si l'histoire des idées était une succession de couches. Non : il s'agit bien plutôt d'une accumulation, d'une intrication, d'une complexification progressive. Celle-ci se traduit, actuellement, par la domination culturelle du néolibéralisme, certes, mais imbriquée dans des institutions, dans des structures et même dans des valeurs qui lui préexistent. Cette imbrication s'incarne notamment dans le langage, comme nous aimons à le rappeler aux Équipes Populaires<sup>20</sup>. Le néolibéralisme est une manière de dire, donc de voir. Quand on parle de « compétitivité des entreprises », par exemple, on impose une grille de lecture de la réalité socio-économique. Il est difficile, politiquement parlant, de s'opposer à la compétitivité des entreprises. Au fond, ce n'est pas à la compétitivité elle-même qu'il s'agit de s'opposer, mais à certaines mesures antisociales que des acteurs sont prêts à mettre en œuvre au service du principe de compétitivité. En outre, les instruments de répartition économique (la sécurité sociale) et les corps intermédiaires qui la défendent ont besoin que les entreprises belges soient compétitives. Et c'est intriqué encore davantage : les délégués syndicaux, c'est-à-dire les personnes elles-mêmes, sont aussi des travailleurs en entreprise, qui comprennent souvent très bien la situation économique de leur société, et dans certains cas utilisent eux-mêmes le vocabulaire de la compétitivité, car celui-ci est devenu une référence partagée. Ce n'est qu'un exemple, il y en a des centaines d'autres...

On le voit, les choses ne peuvent se résumer à un affrontement de camps bien distincts. Comment tenir compte de cette intrication et de cette complexité dans notre réflexion sur l'évolution des organisations sociales ? Laissons résonner cette question. Il n'est pas certain qu'il soit possible, ni même souhaitable, de lui donner une réponse, car ce serait ôter à chaque collectif la possibilité de se la poser, alors qu'il s'agit d'une étape incontournable, nous semble-t-il, du chemin à parcourir.

20. Voir à ce sujet notre campagne « Démasquons les mots qui mentent » (2015) sur [www.equipespopulaires.be](http://www.equipespopulaires.be) et notre ouvrage collectif *Le Petit menteur illustré* (2016).

# 3.

## Un changement d'époque

L'exercice auquel nous souhaitons nous livrer dans ce chapitre semblera peut-être étrange au lecteur habitué à des propos mesurés ou à des questions bien délimitées. Car au contraire, nous souhaitons poser des questionnements et des intuitions qui ne sont pas « raisonnables ». Leur pertinence (s'il en est) ne tiendra certainement pas dans la précision du champ de pensée ou d'action auquel ils se réfèrent, mais peut-être dans l'intensité des interpellations que cela renvoie aux acteurs eux-mêmes de divers champs de pensée et d'action.

C'est, en quelque sorte, une méthode provocatrice, anarchique et intuitive. Il s'agit simplement de pointer du doigt quelques enjeux titanesques qui ne sont pas des enjeux parmi d'autres, mais les icebergs qu'on distingue à présent assez clairement dans l'obscurité des horizons de notre époque. Le but n'est pas de décourager les associations et les organisations (qui sont par ailleurs souvent conscientes de l'époque qu'elles traversent), mais de reprendre à notre compte une formule utilisée par Emmanuel Macron, qui consiste à dire que les corps intermédiaires doivent se trouver à la bonne place. Le président français peut poser la question, mais c'est aux corps intermédiaires eux-mêmes, c'est à nous d'y répondre, et de prendre notre juste place.

Quelle est cette place ? Où y a-t-il du conflit à mettre en forme ? Quelles sont les formes d'engagement qui « prennent corps » aujourd'hui ? Comment se structurent-ils ?

Au fond, il est impossible de prévoir comment vont évoluer les corps intermédiaires, sauf à vouloir leur prescrire d'en haut une conduite à tenir. C'est probablement ce que nombre de responsables politiques souhaiteraient faire (et font déjà) : déléguer des missions à des structures, missions dont les tenants et aboutissants auraient été définis par des experts. C'est évidemment le contraire de ce à quoi nous appelons de nos vœux. Ce que nous espérons, c'est que les associations, les syndicats, les divers collectifs eux-mêmes, institués ou émergents, s'agent et évoluent en fonction de leurs dynamismes propres. Notre participation à ce mouvement évolutif (irréversible) est d'inviter à prendre « à bras-le-corps » les grandes questions de notre époque. Sans avoir les réponses, mais avec une certaine insistance : ne confondons pas les enjeux, ne nous trompons pas d'époque, soyons attentifs à ce qui émerge.

### 3.1. Notre époque

Nos sociétés sont traversées par l'hégémonie du néolibéralisme et par une mythologie de l'individu. Pour autant, cela ne nous indique pas où se situent les conflits, mais seulement d'où nous partons. Car le néolibéralisme et l'individualisme ne sont pas des adversaires extérieurs, mais des traits constitutifs de notre époque, donc de nous-mêmes, de nos organisations. « *Nous qui sommes contre, nous tombons trop facilement dans le piège de croire que nous sommes extérieurs à ce à quoi nous nous opposons. Or c'est justement l'inclusion de ceux qui résistent dans ce contre quoi ils résistent qui rend l'assomption d'un conflit plus complexe que la victoire dans l'affrontement.*<sup>21</sup>»

Pour cette raison, il nous semble impossible de considérer que nos organisations intermédiaires ont à habiter les mêmes conflits que par le passé. Cela reviendrait à penser que l'histoire humaine est un éternel recommencement du même. Bien sûr, certains pensent les choses de cette façon. Et c'est assez pratique si ce schéma se résume à un affrontement entre exploitants et exploités, par exemple, ou entre patrons et travailleurs, ou entre les « élites » et le « peuple ». Nous assumons de voir les choses un peu différemment. Certes, il y a du semblable : des déséquilibres insupportables, des asymétries évidentes, du conflit. Mais précisément, les termes utilisés peuvent figer ces conflits dans des identités qui ont pourtant évolué. Les anciennes recettes, les anciennes grilles de lecture n'épousent plus le réel d'aujourd'hui. Elles ne sont pas toujours totalement périmées, mais elles ne recouvrent pas les conflits dans leur complexité, ni la façon dont ils s'agencent en situations. « *Comprendre comment on résiste dans notre époque obscure oblige à chercher par où passent les conflits structurant les situations, afin de pouvoir développer de nouveaux possibles, susceptibles de déplacer le centre de gravité de ces situations trop superficiellement centrées sur l'homme. L'avantage de l'affrontement, c'est qu'il donne le sentiment de clarifier le conflit. Mais (...) ce faux savoir occulte le fait que le conflit est une situation complexe dans laquelle aucune des parties en présence ne possède à elle seule la bonne solution.*<sup>22</sup>»

Pour le dire en quelques lignes, et sans pouvoir connaître les innombrables façons dont cela se traduit en situations concrètes, il nous semble que notre époque est tissée de **deux bouleversements majeurs**, qui créent des espaces de conflits encore largement impensés, espaces politiques que les (des) corps intermédiaires commencent à occuper. Ces deux bouleversements sont, d'une part, tout ce qui a trait à la **révolution numérique**, dans un sens très large (l'émergence d'une société dite collaborative, des plateformes capitalistes et des fonctionnements de réseau, mais aussi les progrès de la robotique et de l'intelligence artificielle) et, d'autre part, **la question climatique**, au sens large

21. Miguel Benasayag, *Éloge du conflit*, La Découverte, 2007, p. 211-212.

22. Idem, p. 211.

également<sup>23</sup> (changement climatique irréversible, biodiversité, pic des ressources).

Cela n'enlève rien à toutes les autres grandes questions politiques, économiques, sociales ou culturelles dont nous héritons des époques précédentes (inégalités, injustices, droits humains fondamentaux, discriminations, racismes, sexisme, populismes, corruptions...). Les deux enjeux que nous mettons en évidence viennent s'ajouter à ce tableau et le rendre plus complexe, l'aggraver peut-être. Ils sont en quelque sorte la signature spécifique de notre époque. Une signature qui prend beaucoup de place...

Faut-il que toutes les associations, mutuelles, syndicats, ONG s'occupent uniquement de ces deux enjeux majeurs ? Non, bien sûr, cela n'aurait aucun sens. Chaque collectif garde son autonomie et son agenda propres. Mais il est évident que la plupart des questions travaillées dans ces structures sont ou seront impactées par ces bouleversements. Les impasses écologiques et la révolution numérique ont des répercussions sur le monde du travail, sur l'accès à l'énergie, sur les inégalités, sur les conflits sociaux, sur les questions migratoires, sur les injustices de genre, sur la façon de concevoir la démocratie, la culture, la mobilité, etc. Il nous semble donc incontournable de mettre en évidence ces deux enjeux de notre époque, et légitime de penser qu'ils sont et seront chaque jour davantage déterminants pour l'évolution des organisations collectives. Il est indispensable, au minimum, de libérer des paroles sur ces deux enjeux qui se cristallisent sous forme de menaces. Tant qu'elles ne sont pas nommées, débattues, décrites, acceptées, ces menaces contribuent à fragiliser la confiance en l'avenir au sein de notre société. Travailler ces grandes questions d'époque, dans l'esprit de l'éducation populaire, ouvrir des espaces de parole qui laissent s'exprimer les craintes, les confusions, les réponses spontanées des gens à ces immenses bouleversements est une tâche essentielle pour toutes les organisations sociales. Les nier et se crisper sur les anciens repères ne ferait que précipiter le risque de fracturation de nos sociétés. Les structures rigides se brisent d'un coup. Les structures souples se fondent et se refondent...

23. Le philosophe et anthropologue Bruno Latour parle de « nouveau régime climatique », dans lequel il englobe l'ensemble de ce qu'on appelle communément la « crise écologique ».

## 3.2. Les « travailleurs »

### 3.2.1. Moins d'emplois, moins de travail ?

On le sait, le monde du travail subit de plein fouet les bouleversements liés à la révolution numérique. Avec les progrès galopants de l'intelligence artificielle, on prédit des destructions d'emploi massives<sup>24</sup>. Une étude du MIT (Massachusetts Institute of Technology) estime que chaque robot introduit sur le marché du travail conduit à six pertes d'emploi dans le secteur concerné ou aux alentours, ainsi qu'à des baisses de salaire (0,25 à 0,50% du salaire moyen)<sup>25</sup>. Une étude de l'IWEPS publiée en juin 2017 annonçait, quant à elle, que près de 565.000 emplois seraient menacés en Wallonie par la robotisation, soit la moitié de l'emploi total<sup>26</sup> !

Comment « le » grand corps intermédiaire du 20<sup>e</sup> siècle, les syndicats, appréhendent-ils cette perspective ? Ce qui est certain, c'est qu'elle est en débat. Le monde du travail n'en est pas à sa première prédiction apocalyptique en matière de destruction d'emplois. Certaines projections anciennes se sont avérées fausses. L'apparition du traitement de texte et des logiciels de gestion n'a fait disparaître ni les secrétaires, ni les comptables... Il n'empêche. Ce qui peut diviser, sur ce sujet, est l'ampleur du basculement en cours. Là où certains voient des évolutions dans la continuité des précédentes, d'autres estiment que nous vivons une rupture de même ampleur que l'invention de l'agriculture, de l'écriture ou de l'imprimerie. Nous situons nos réflexions dans cette vision des choses : nous vivons une époque de rupture. Cela pose une question gigantesque au monde syndical. Celui-ci a en effet pu évoluer en suivant les transformations du marché du travail au gré des évolutions technologiques, mais à un certain rythme. S'il se vérifie que nous assistons bien à une raréfaction radicale du travail, alors des questions comme le revenu universel, la taxation des robots et la réduction collective du temps de travail pourraient devenir des enjeux (radicaux) à (ré)investir par les syndicats. Dans tous les cas, le chantier de la formation, le défi de la reconversion, comme se plaisent à le rappeler les politiques, est énorme. Les syndicats ont tout intérêt à être à l'initiative sur ces enjeux, à configurer eux-mêmes la conflictualité plutôt qu'à réagir depuis une ligne défensive.

24. Nous avons consacré un dossier entier de notre magazine *Contrastes* (n° 181 de juillet-août 2017) à cette question.

25. Corentin Durant, « Selon le MIT, chaque robot introduit sur le marché du travail détruit 6 emplois », sur *numerama.com*, 30 mars 2017.

26. Albessart C., Calay V., Guyot J.L., Marfouk A. et Verschuere F., « La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique », Rapport de recherche de l'IWEPS (Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique), Mars 2017, publié le 27 juin 2017.

### 3.2.2. D'autres statuts, d'autres protections ?

En parallèle, les statuts des travailleurs et l'organisation du travail connaissent des bouleversements tout aussi importants. La société reposant essentiellement sur le salariat (avec ses protections conquises de haute lutte) est en train de basculer vers des formes de travail multiples et hybrides. CDD, freelance, intérim, temps partiels, mini-jobs, « faux indépendants », auto-entrepreneurs, plateformes numériques : le paysage du travail est chamboulé. Dans les faits, mais aussi dans les représentations. L'attente d'autonomie est plus forte aujourd'hui qu'hier. À tort ou à raison, c'est ainsi, les travailleurs cherchent désormais davantage *individuellement* du sens à ce qu'ils font - là où, hier, participer à une activité collective pouvait plus facilement suffire à accepter des tâches répétitives ou une carrière bien rôdée. Cet éclatement du travail, initialement perçu avec sympathie et, sans doute, une certaine naïveté autour du vocable de « révolution collaborative », s'accompagne toutefois d'un recul indéniable des acquis sociaux. De nombreux travailleurs se retrouvent dans des situations de précarité et/ou de dépendance à des plateformes qui n'offrent aucune protection. Ces géants numériques, déterritorialisés, échappent tant qu'ils peuvent aux obligations de solidarité (impôts et cotisations) et captent ainsi une part plus importante de valeur ajoutée à leur profit que les employeurs classiques, localisés et parties prenantes de la concertation sociale.

Les déséquilibres sautent aux yeux. Mais comment réagir ? Quelle organisation collective peut prendre forme dans ce conflit économique de grande ampleur ? Quel syndicalisme est à inventer dans cette mutation de l'organisation du travail ? Le refus pur et simple de ces nouvelles formes de travail est voué à l'échec. Non seulement car elles recoupent partiellement certaines attentes des travailleurs (même si c'est ambivalent) au nom de l'autonomie, mais aussi parce que l'histoire est riche d'enseignements sur la façon dont les mouvements sociaux et les ruptures technologiques finissent toujours par se féconder mutuellement.

Des pistes se dessinent déjà dans le monde syndical. La ligne de fracture entre salariés et indépendants se fissure. Il devient de plus en plus évident que le conflit central porte sur l'accaparement de richesses au détriment du travail (qu'on soit indépendant ou salarié). « (...) *l'évolution du marché du travail rend la frontière entre ces deux statuts de plus en plus floue. Contrats précaires du côté des salariés, statut de faux-indépendant, ubérisation du marché du travail... L'ampleur du phénomène est telle que la CNE et d'autres organisations de la CSC réfléchissent actuellement à la meilleure façon de représenter ces différentes catégories de travailleurs, quand bien même ils seraient officiellement sous statut indépendant.*<sup>27</sup> »

27. « Salariés, indépendants, même combat ? » dans *Le droit de l'employé*, novembre 2016.

### 3.2.3. Vers un websyndicalisme ?

L'expression, un tantinet caricaturale, est utilisée à dessein. Puisque le monde du travail est bouleversé à ce point par la révolution numérique, les syndicats ne doivent-ils pas investir, beaucoup plus massivement qu'ils ne le font actuellement, l'espace numérique ? « *L'extension du numérique prépare-t-elle un monde sans contre-pouvoirs ?* s'interroge Martin Richer. *C'est un danger identifié par tous les acteurs, y compris les Etats, qui cherchent à préserver leur assiette (fiscale) de la dévoration de valeurs menée par les géants de l'internet. Les organisations syndicales le pressentent : elles se trouvent confrontées au plus grand défi depuis la charte d'Amiens, qui définissait le rôle du syndicalisme comme la défense des intérêts matériels et moraux des travailleurs. Il est urgent de cesser d'attendre. L'enjeu est de taille. Il faut renouer avec l'ambition émancipatrice qui se trouve à l'origine d'internet. Il faut installer les mouvements sociaux et collectifs sur le Web, comme ont déjà su le faire plusieurs ONG. Il faut utiliser ces technologies pour poursuivre l'aventure du syndicalisme en travaillant sur l'inclusion, l'action collective, la cohésion, le développement des biens communs.*<sup>28</sup> »

À côté des évolutions du monde syndical existant, on voit aussi émerger des « nouveaux » syndicats qui tentent d'organiser et de représenter les intérêts des travailleurs « ubérisés » et éclatés sous forme de freelances. Aux États-Unis, la *Freelancers Union* (littéralement le syndicat des freelances) a été créée en 2003 par Sara Horowitz. Elle compte aujourd'hui plus de 350.000 adhérents. L'originalité de ce mouvement - un véritable nouveau corps intermédiaire - est de s'être revendiqué de la tradition syndicale, d'avoir à la fois développé la mutualisation des expériences et le sentiment d'appartenance à une communauté, tout en proposant des services adaptés aux freelancers et en pratiquant un lobbying assez classique (davantage qu'une concertation). « *Le mot qui exprime le mieux le rôle pris par la FU est « constituency » [Ce terme désigne un processus identitaire dans lequel un sujet collectif se nomme, dessine le profil de son identité]. En sollicitant les témoignages des sujets directement intéressés et en mettant ensemble tous les facteurs de contexte social qui ont pu et peuvent avoir une relation avec la condition de freelance, la FU a réussi à créer un univers sémantique cohérent en son sein ; elle a réussi à définir le périmètre, les frontières du monde des freelances.*<sup>29</sup> »

Allons encore un peu plus loin. Selon Michel Bauwens, la véritable révolution numérique en cours est celle du peer-to-peer (p2p). En résumant à l'extrême, il s'agit de l'émergence d'un mode de production « entre pairs », qui peut potentiellement déboucher sur la sortie du mode de production capitaliste. Mais cela nécessite une phase de transition pendant laquelle des acteurs capitalistes

28. Martin Richer, « Unions 2.0 : le syndicalisme à l'ère du numérique (suite) », sur *Metis*, Correspondances européennes du travail, [www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu), juin 2015.

29. Sergio Bologna, *Le mouvement des freelances : origines, caractéristiques et développement*, Éditions Smart, Les cahiers, 2016, p. 24.

(les géants du numérique) contribuent à développer des structures pair-à-pair tout en capturant les bénéfices. Il précise : « (...) cela ne signifie pas qu'il faut se contenter de la situation actuelle. Facebook est une grosse entreprise qui fait des profits sur le dos des utilisateurs créant de la valeur. Mais Facebook développe également une structure autorisant des relations entre pairs à un degré élevé et permet aux gens de communiquer et de collaborer. Il faut donc voir les deux faces de la médaille et comprendre la dialectique du nouveau prototype : il soutient l'ancien système tout en formant la base d'un nouveau qui ne s'épanouira pleinement qu'après une série de crises sociales et politiques.<sup>30</sup> » Michel Bauwens établit plus loin un parallèle explicite avec le mouvement ouvrier au 19<sup>e</sup> siècle : « les travailleurs de la connaissance, qui constituent la majorité de la population en Occident, doivent, comme les ouvriers de l'industrie du XIX<sup>e</sup> siècle, édifier une nouvelle hégémonie, mais cette fois sur base de pratiques entre pairs et d'une conscience pair à pair. Aujourd'hui, le mouvement p2p en est encore à ses balbutiements. Nous disposons d'une capacité de mobilisation rapide grâce aux réseaux sociaux, mais manquons de moyens réels. Les mécanismes de solidarité sont encore très faibles. Nous n'avons ni caisses d'assurance maladie, ni syndicats, ni partis politiques et cela demandera du temps pour constituer ce contre-pouvoir (...)»<sup>31</sup> ».

### 3.3. Les limites planétaires : un scénario d'effondrement

N'y allons pas par quatre chemins. Les principales institutions - y compris les grands corps intermédiaires - continuent de parler du changement climatique comme d'un problème à contenir, et restent donc dans un schéma de développement durable ou de transition. Nous estimons, quant à nous, à la suite de plusieurs auteurs<sup>32</sup>, que le scénario le plus probable pour nos sociétés est celui d'une rupture radicale, plus ou moins brutale : un effondrement.

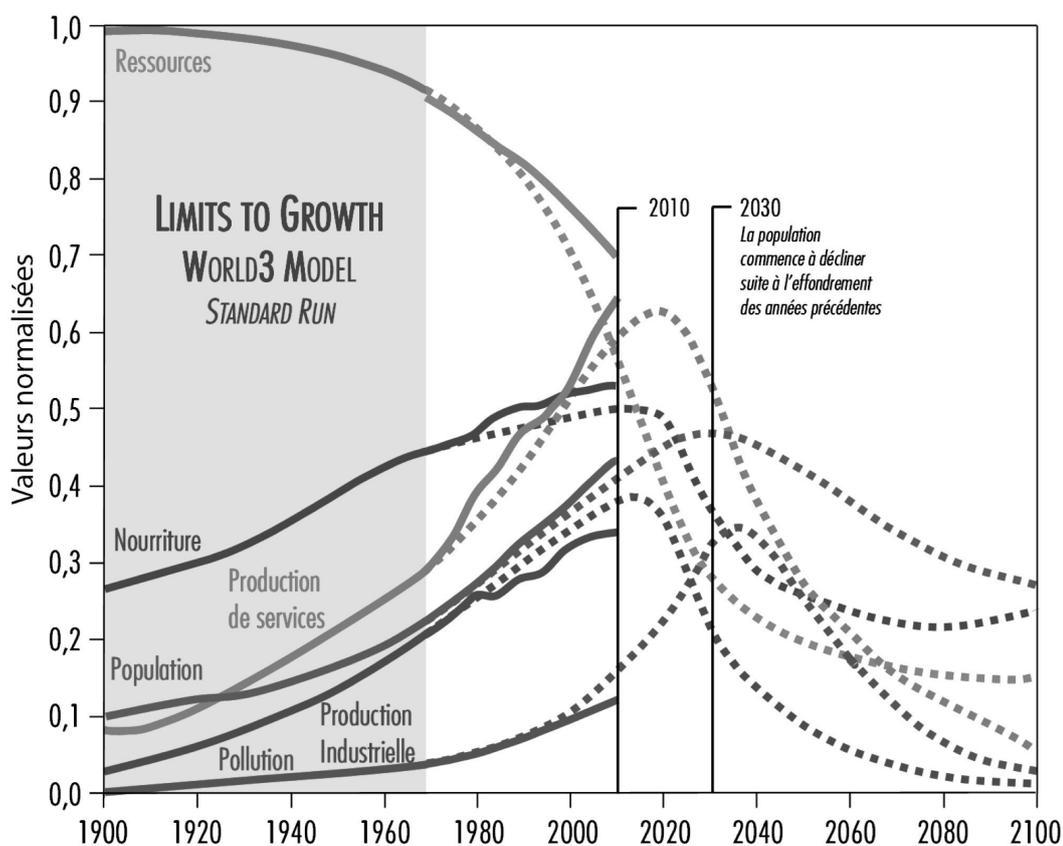
Les arguments en faveur de ce scénario sont en effet innombrables : absence de tout résultat (et même aggravation du problème) dans la lutte contre le réchauffement climatique à l'échelle mondiale, raréfaction de toutes les sources d'énergie fossile sans alternative globale, pic du pétrole et de nombreuses autres ressources indispensables (phosphore, sable, argent, etc.), poursuite du « système-dette », extinction massive des espèces... Le rapport du Club de Rome, écrit en 1972 sur base d'un modèle informatique fourni par le MIT, et actualisé en 2004, reste dramatiquement en phase avec l'évolution des activités humaines. Dans l'un de ses scénarios (celui qui correspond aux courbes de données que le monde réel

30. Michel Bauwens, Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer, Les Liens qui Libèrent, 2015, pp. 64-65.

31. Ibidem, p. 112.

32. Entre autres Pablo Servigne (2015), Renaud Duterme (2016), Clive Hamilton (2013) ou encore Dennis Meadows, Jean-Marc Jancovici ou Yves Cochet. Cf. bibliographie pour les références complètes.

a suivies, cf. schéma ci-dessous), ce rapport estimait que l'humanité entrerait, entre 2020 et 2030, dans une phase d'effondrement. Yves Cochet, ancien ministre français, a récemment publié une tribune dans *Libération* pour tenter de briser le tabou autour de cet agenda catastrophique. Il y affirme : « *Bien que la prudence politique invite à rester dans le flou, et que la mode intellectuelle soit celle de l'incertitude quant à l'avenir, j'estime au contraire que les trente-trois prochaines années sur Terre sont déjà écrites, grosso modo, et que l'honnêteté est de risquer un calendrier approximatif. La période 2020-2050 sera la plus bouleversante qu'aura jamais vécue l'humanité en si peu de temps. A quelques années près, elle se composera de trois étapes successives : la fin du monde tel que nous le connaissons (2020-2030), l'intervalle de survie (2030-2040), le début d'une renaissance (2040-2050)* »<sup>33</sup>.



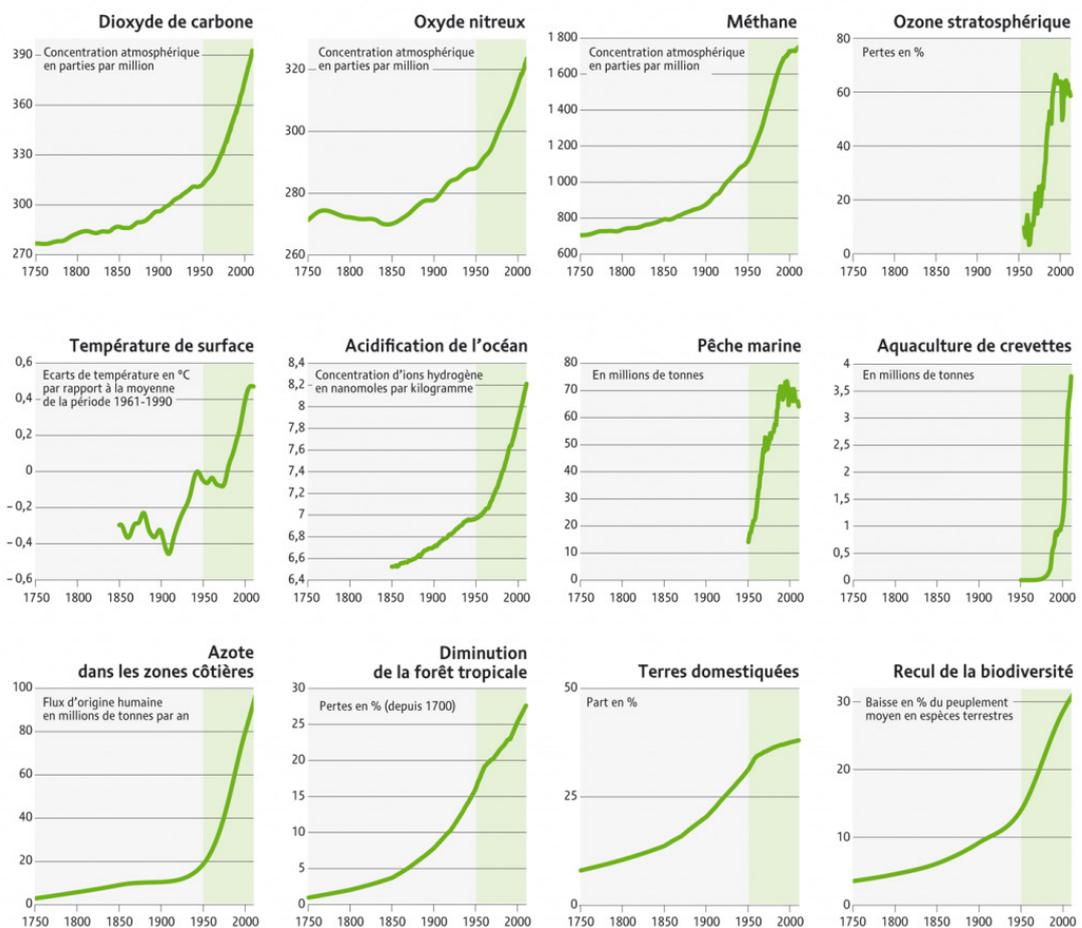
**Modèle Meadows « Standard run »** (1972), mis à jour par Graham M. Turner en 2004. Les pointillés représentent les prévisions modélisées par l'équipe Meadows en 1972. Les traits pleins représentent les données réelles collectées. On voit que la réalité, jusqu'ici, a presque parfaitement suivi les prévisions du modèle. Celui-ci montre un épuisement des ressources constant, qui aboutit, vers 2020, à un déclin de la production de services et de la nourriture disponible, et vers 2030, à un effondrement de la population.

Source : d'après Graham M. Turner, « On the Cusp of Global Collapse ? Updated Comparison of The Limits to Growth with Historical Data », *GAIA* 21/2 (2012) : 116-124.

33. Yves Cochet, « De la fin d'un monde à une renaissance en 2050 », *Libération*, 23 août 2017.

Une équipe internationale de 26 chercheurs a publié, dès 2009, une étude<sup>34</sup> proposant un diagnostic concernant 9 « limites planétaires » dont aucune ne peut être franchie sans risquer de déstabiliser totalement les grands équilibres de la planète. L'actualisation de cette étude<sup>35</sup> en 2015 a identifié que 4 d'entre elles étaient déjà dépassées ou en passe de l'être. Il s'agit du changement climatique, de l'érosion de la biodiversité, des perturbations du cycle de l'azote et du cycle du phosphore. Dans ces 4 domaines, en quelque sorte, l'humanité est allée trop loin pour pouvoir retrouver des points d'équilibre. Autrement dit, il est trop tard pour parler de transition ou de développement durable : des seuils ont été atteints, qui font basculer le système-terre dans l'inconnu.

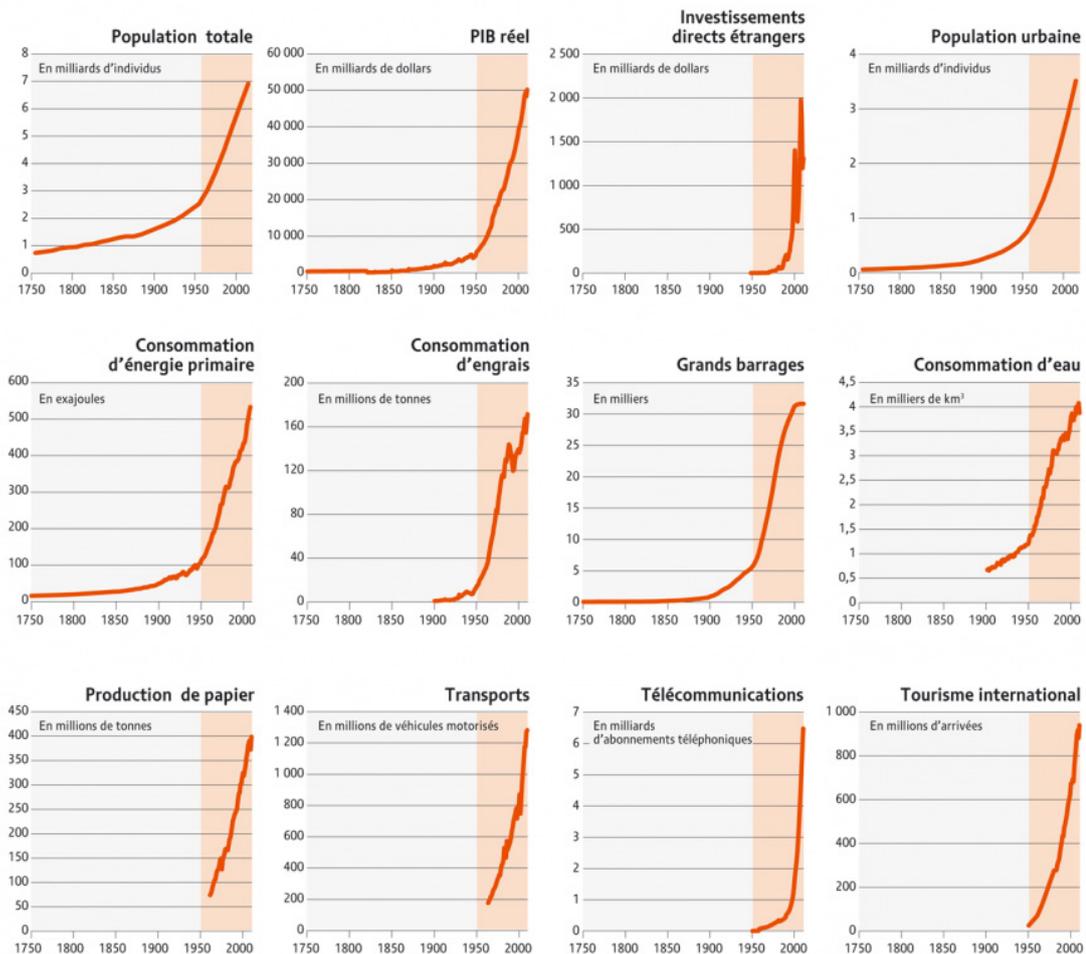
### Evolution du système Terre



34. Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity, *Ecology and Society*, 2009.

35. Planetary Boundaries: Guiding human development on a changing planet, *Science*, 13 février 2015.

## Développement socio-économique



Source : Will Steffen, Wendy Broadgate, Lisa Deutsch, Owen Gaffney et Cornelia Ludwig, « The trajectory of the Anthropocene : the Great Acceleration », *The Anthropocene Review*, 2015 (données : International Geosphere-Biosphere Programme et Stockholm Resilience Centre).

Le « tableau de bord » de l'anthropocène montre la « grande accélération » de tous les indicateurs après 1945 : les indicateurs socio-économiques s'envolent, les indicateurs physiques et chimiques également. Les courbes exponentielles montrent le caractère insoutenable de la croissance. L'impact de l'activité humaine sur la planète est tel qu'il la modifie irréversiblement.

Source : Steffen, W., W. Broadgate, L. Deutsch, O. Gaffney, C. Ludwig, 2015. « The trajectory of the Anthropocene: The great acceleration. » in *The Anthropocene Review* 2: 81-98.

En outre, des chercheurs de différentes disciplines se rejoignent aujourd'hui sur un diagnostic de nature géologique, récemment avalisé d'ailleurs parmi la communauté scientifique des géologues : nous sommes entrés dans une nouvelle époque. Celle-ci est caractérisée par une empreinte humaine exponentielle sur les écosystèmes. Elle a été baptisée pour cette raison l'anthropocène (époque de l'Homme)<sup>36</sup>. Le « tableau de bord » de l'anthropocène, constitué d'une

36. Voir à ce sujet Bonneuil Christophe et Fressoz Jean-Baptiste, *L'événement anthropocène*, Seuil, Collection Anthropocène, 2013 ; Lorius Claude et Carpentier Laurent, *L'anthropocène, cette nouvelle ère dont nous sommes les héros*, Actes Sud, 2010.

impressionnante série de courbes exponentielles (cf. ci-dessus), est accablant : il y a une corrélation indéniable entre les activités humaines et les variations des écosystèmes. Depuis 150 ans, celles-ci ont explosé. Nature et culture sont embarquées ensemble dans des bouleversements sans précédent pour l'humanité. (NB. Des ruptures brutales ont déjà eu lieu dans l'histoire de notre planète, notamment celle qui a vu apparaître la vie ou celle qui a vu disparaître les dinosaures, mais depuis que l'humanité existe, les modifications, notamment climatiques, n'ont jamais été aussi marquées qu'aujourd'hui).

Face à de telles perspectives catastrophiques, les institutions sont soit dans un relatif déni, soit dans le silence. Certains continuent de ressasser les mêmes discours sur le progrès technologique supposé solutionner le réchauffement climatique ou la chute de la biodiversité, sans parler de la question de l'approvisionnement énergétique gigantesque que nécessite la poursuite de notre modèle économique de production, alors que les ressources sont limitées... Où en sont les corps intermédiaires sur cette question ? Comment ces perspectives sont-elles débattues, envisagées, partagées avec les publics sur le terrain ? Partout, le climat et les grands problèmes environnementaux se sont imposés. Les syndicats belges ont, par exemple, mis en place une cellule commune de travail sur ces sujets (RISE<sup>37</sup>). Les différents médias associatifs s'en saisissent également. Le débat de société existe sur le climat, dans une moindre mesure sur l'énergie. Dans un sens, on peut affirmer, à la suite de Bruno Latour, que la prise de conscience des enjeux a été remarquablement rapide. En une trentaine d'années, une coordination politique mondiale a vu le jour. Par contre, l'ampleur des implications de cette nouvelle question climatique n'est pas du tout perçue. « *La question sociale a mis presque cent ans, entre le début du XIX<sup>e</sup> siècle et la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à devenir le sujet principal des États européens. (...) Tandis qu'en 20 ans, le climat est devenu un élément essentiel de la géopolitique. On est donc désorienté parce que c'est un débat non seulement sur des positions politiques, mais sur la nature du combat politique et sur la nature du terrain où le combat politique se déroule.*<sup>38</sup> » Aussi, (presque) nulle part, la question climatique n'est considérée avec l'intensité catastrophiste que nous avons mentionnée. Pourquoi ? Par peur, probablement, d'en ajouter au désarroi politique de la population. Tout se passe comme si nous refusions de voir l'énorme incompatibilité entre notre système économique - sur lequel ont été conquis des (autant) énormes progrès sociaux - et les limites de la planète. Pourtant, l'exigence critique nous incite à aller au fond des impasses.

Hors des grandes organisations toutefois, ou à leur périphérie, des alternatives radicales et/ou locales se mettent à pulluler. Des collectifs se mettent en place. Souvent, ceux-ci se méfient des associations et des syndicats, qu'ils assimilent à un ancien monde en train de s'éteindre. C'est un phénomène assez frappant

37. RISE, Réseau intersyndical de sensibilisation à l'environnement, [www.rise.be](http://www.rise.be)

38. Bruno Latour : « Défendre la nature : on bâille. Défendre les territoires : on se bouge », *Reporterre*, 23 novembre 2017, propos recueillis par Hervé Kempf.

dans les initiatives de transition, par exemple. L'un des défis à venir est sans doute de réussir une imbrication entre la force de frappe des grands corps intermédiaires organisés et la puissance d'agir créative des innombrables collectifs en train de naître.

Des combats plus résolus sont aussi en phase d'expansion. On a beaucoup entendu parler du collectif *Ende Gelände* ces derniers mois. À travers des actions très organisées, ce grand réseau né en Allemagne parvient à fédérer des citoyens et des organisations à l'échelle internationale. Voici comment il se définit : « *Nous sommes un vaste collectif de personnes provenant de mouvements anti-nucléaires et contre l'exploitation du charbon, le camp climatique de Rhénanie et Lausitz et la campagne anti-charbon de la forêt de Hambach, en Allemagne. Nous sommes des groupes populaires d'action pour le climat, de grandes organisations environnementales, des groupes politiques de gauche ainsi que de nombreux autres collectifs, groupes et réseaux. Nous partageons tous la conviction que pour stopper le changement climatique, nous devons nous-mêmes prendre des mesures en utilisant la désobéissance civile comme puissant signal pour une réelle action afin de faire passer le climat avant le profit.*<sup>39</sup> » Assurément, il y a là un prototype d'organisation militante d'un genre nouveau : en réseau, internationale, et puissamment organisée pour résister de façon non-violente en anticipant les réactions policières et juridiques. Ces actions, inévitablement, sont appelées à entrer en conflit ouvert avec le monde du travail. Comment réagissent les syndicats défendant l'emploi dans les centrales à charbon, par exemple ? À notre connaissance, aucun syndicat n'a été partie prenante des actions de désobéissance civile organisées par *Ende Gelände*. « *Dans sa relation aux syndicats, la coalition Ende Gelände se heurte aux mêmes difficultés que l'on rencontre par exemple dans le secteur nucléaire. Malgré qu'ils en soient un point clé, les syndicats restent - en Allemagne comme partout ailleurs - encore frileux dans la lutte contre le changement climatique, dans la remise en question de la croissance et de la production, préférant le maintien des emplois polluants tant qu'il n'y a pas d'alternatives directes.*<sup>40</sup> »

Nous n'avons malheureusement pas le loisir de développer plus en profondeur ici ce tremblement de terre, pour les institutions et les grandes organisations, que pourrait constituer une prise en compte radicale des scénarios climatiques du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), de la notion d'anthropocène ou des études scientifiques sur l'effondrement de la biodiversité. Mais nous pensons avoir, au minimum, donné le ton.

39. <https://www.ende-gelaende.org/fr/>

40. Thibaut Molinero, « Ende Gelände : Stop au charbon ! Plus de justice climatique ! », dans *La Gauche*, n°77, mai-juin 2016. <http://www.lcr-lagauche.org/>

# 4.

## Une reconfiguration politique, sociale et organisationnelle

Deux ouvrages publiés en cette année 2017 peuvent nous outiller pour mieux comprendre les mutations du champ socio-politique. Il s'agit de *Exister, résister* du philosophe belge Pascal Chabot et de *Où atterrir ?* de l'anthropologue français Bruno Latour. Ces deux livres, audacieux et prospectifs, proposent des concepts permettant de définir autrement l'espace politique, la façon dont les conflits sont en train de prendre forme dans cet espace. Ce sont des livres de penseurs, abstraits, théoriques, mais nous pensons que ce détour philosophique est indispensable pour modifier notre regard sur ce qui arrive. Pour sortir des cadres classiques qui empêchent de saisir le réel dans toute son actualité.

Par ailleurs, on entend à nouveau parler d'utopie. Selon certains, il manquerait juste une utopie aux mouvements de gauche pour reprendre la marche du Progrès. Nous tempèrerons ce regain d'enthousiasme en le confrontant à ce que nous avons déjà mentionné sur l'engagement dans une époque obscure (Benasayag). À côté de ces attentes sur le fond, d'autres analyses pointent plutôt la révolution des organisations elles-mêmes, dans leurs modes de fonctionnement, une révolution que partagent toutes les formes d'organisation, y compris les entreprises. Nous en dirons un mot également, en nous appuyant sur l'ouvrage exploratoire de Frédéric Laloux (*Reinventing Organizations*, 2015), sans entrer dans le détail de cette matière abondante et polémique qu'est le domaine de la gestion et du management.

Enfin, en point d'orgue de ce chapitre, et à la lumière des diverses réflexions proposées dans cette étude, nous tenterons quelques hypothèses sur la façon dont les organisations sociales et les associations pourraient être amenées à s'inscrire dans l'espace politique inédit qui se dessine.

## 4.1. Système, ultraforces et résistance

Pascal Chabot, en philosophe, s'interroge sur les modes d'existence contemporains. Que signifie exister aujourd'hui ? C'est, dit-il, être à la fois un *moi* dans le système, un *sujet* aux prises avec des ultraforces et un *soi*, plus intime, lié à une culture, à une histoire, à des gens.

Le système est un terme problématique pour Pascal Chabot, car il est utilisé par des « anti-système » et des « pro-système » qui lui donnent un sens idéologique et le chargent d'intentions. Du coup, le philosophe donne sa propre description du système, une description concrète, matérialiste. Le système, dit-il, c'est une structure où dominent essentiellement trois figures, trois objets omniprésents dans la vie contemporaine : des vitres (qui protègent mais peuvent isoler), des sièges (des places, des rôles, des emplois mais en nombre insuffisant) et des écrans (où circule une information abondante et fascinante mais qui est aussi déstabilisante). Dans cette structure, le *moi* est soumis à des stress, il est fragilisé.

*« Ces stress, pourtant, ne viennent pas du système lui-même, et c'est pourquoi il est tellement fatigant d'entendre l'incessante ritournelle du «C'est le système ! C'est sa faute !». La notion de «faute», d'abord, est ici inadéquate ; elle a en plus ce travers de faire porter toute la responsabilité d'un devenir sur la structure vitre-chaise-écran, ce qui n'a pas de sens. Il faut plutôt tourner ailleurs le regard, vers les forces qui déterminent les évolutions contemporaines. Des forces tout à la fois techniques, politiques, psychiques, économiques et globales : des «ultraforces», comme on peut les appeler, qui traversent les systèmes et les font muter profondément.<sup>41</sup> »*

Les principales ultraforces mentionnées par Pascal Chabot sont la numérisation, la financiarisation, la poussée démographique. On pourrait sans doute en ajouter d'autres comme le bouleversement climatique ou la mondialisation. Or, le sujet politique, classiquement, cherche à installer un rapport de forces. Mais ces ultraforces sont telles que c'est impossible. On ne peut pas créer de rapport de forces avec des processus de cette ampleur, qui n'offrent pas de prise. Il y a plutôt antirapport, analyse Chabot. Que faire alors ? *« La tentation populiste et celle de tous les extrêmes est alors de répudier complètement et le système et les ultraforces, les confondant et amalgamant «tout ce qui se passe» à une vaste conspiration. Ces approches ne distinguent plus ni vitre, ni écran, ni place pour les humains, ni valeurs traduites par ces dispositifs, ni fragilité de ces valeurs, ni bouleversement des structures, mais un vaste «système» qu'elles promettent de détruire le lendemain des élections. C'est un peu court.<sup>42</sup> »*

Après avoir décrit les modes d'existence, le philosophe s'attarde sur les modalités de résistance. Comment résister ? En s'enracinant dans la dimension du *soi*,

41. Pascal Chabot, *Exister, résister. Ce qui dépend de nous*, PUF, 2017. Synthèse du livre par l'auteur sur [chabot.be](http://chabot.be).

42. Idem.

suggère-t-il. « *Partout où s'organisent des transitions écologiques, démocratiques, énergétiques, architecturales, mobilitaires et expérimentales, partout où se font jour des prises de conscience par la contemplation du monde, par l'éducation et la culture, et partout où se mettent en place des manières concrètes de faire exister le changement, règne le soi. Cette dimension est fondamentale. Ce n'est pas l'individu existant dans le système, ni celui clivé par les forces, c'est celui qui médite sur ce qui dépend de lui, (...) C'est celui qui comprend, en regardant la nature ou l'enfance, ce qu'est la «croissance», et qui perçoit, en démontant une chaudière, ce qu'est la «culture technique», et à partir de ces expériences prend une place concrète dans la dialectique autrement abstraite entre des forces qui le dépassaient.*<sup>43</sup> »

## 4.2. Territoires, classes géo-sociales, nouvelles alliances

Bruno Latour réfléchit, quant à lui, sur la perte de repères politiques provoquée par la question climatique. Dans l'une de ses conférences, il utilise cette image forte : nous avons été habitués à penser le futur à partir du présent, comme un présent qui aura « progressé ». Or ce qui arrive aujourd'hui, c'est que l'avenir nous percute à contre-sens, un avenir que nous n'avions pas imaginé, fait de limites et de catastrophes naturelles. Mais nous continuons à penser le progrès comme nous le faisons jusqu'ici, comme une sorte de prolongement du présent. « *Je fais l'hypothèse que si on n'arrive pas à s'orienter, écrit Bruno Latour, c'est que l'on continue à constamment revivre l'opposition d'une époque où l'on n'avait le choix qu'entre le développement vers l'avenir et la régression.*<sup>44</sup> » Pourtant, « *nous ne sommes pas, littéralement, dans le même monde avec ou sans la crise écologique, ce que j'appelle dans Face à Gaïa (La Découverte) le nouveau régime climatique. Il y a quand même de quoi dérégler pas mal de boussoles. Si vous vivez dans un monde à mutation climatique, la boussole va dans un sens. Si vous vivez dans un monde libéré de cette mutation, elle va dans un autre, comme avec le gouvernement Trump. En particulier, l'effet est très important sur la différence Gauche-Droite qui organisait jusqu'ici les disputes politiques. On se disputait mais on allait en gros vers un horizon - accepté ou détesté selon les cas - mais qui était disons l'horizon commun, celui du Globe. Maintenant les choses se compliquent et heureusement.*<sup>45</sup> »

Les écologistes et les environnementalistes, selon Bruno Latour, se sont fait, et laissé enfermer dans la case de ceux qui défendent la « Nature », considérée à tort comme un élément extérieur à la politique. « *Or, à cause des effets imprévus de l'histoire humaine, ce que nous regroupons sous le nom de Nature quitte*

43. Idem.

44. Bruno Latour : « Défendre la nature : on bâille. Défendre les territoires : on se bouge », *Reporterre*, 23 novembre 2017, propos recueillis par Hervé Kempf.

45. Bruno Latour : « La seule politique cohérente du gouvernement Trump est l'organisation du déni climatique », *Propos* recueillis par Anne Laffeter, *Les Inrocks*, 15/10/2017.

*l'arrière-plan et monte sur scène. L'air, les océans, les glaciers, le climat, les sols, tout ce que nous avons rendu instable, interagit avec nous. Nous sommes entrés dans la géohistoire. C'est l'époque de l'Anthropocène<sup>46</sup>. » Mais tant que ce phénomène est considéré comme un élément supplémentaire qui vient s'ajouter aux anciennes questions, il ne mobilise personne car il apparaît comme extérieur à la société. « On aura beau dire qu'il faut défendre les espèces, cela ne vous concerne pas directement, ce n'est pas vous. Alors que si l'on dit que nous sommes des territoires, les territoires cela se défend, on n'hésite pas. Défendre la nature : on bâille. Défendre les territoires : on se bouge. C'est cette variation-là qu'il faut capter. Quelle est la différence entre la nature et un territoire ? Et de quoi se compose le territoire ?<sup>47</sup> »*

Les acteurs des conflits en train de prendre forme seraient donc des nouvelles classes « géo-sociales », définies par Bruno Latour comme « *les différentes parties prenantes qui se trouvent sur un territoire. Cela peut être des humains. Mais aussi des humains avec les semences qu'ils préfèrent avoir, les loups avec lesquels ils sont prêts à cohabiter ou pas, les éoliennes avec lesquelles ils sont prêts à vivre ou pas, etc. Les classes géo-sociales sont des alliances entre des groupes sociaux qui ne sont plus définis par leur position dans le système de production, mais par leur cohabitation choisie sur un territoire* »<sup>48</sup>.

Bruno Latour ne cherche pas, par là, à évacuer la question des injustices. Il ne nie évidemment pas qu'il existe des inégalités démesurées entre une petite minorité et une très grande majorité de la population mondiale. Dans son raisonnement, il va même jusqu'à supposer que le phénomène climato-sceptique soit une manière, pour cette minorité, non pas de vraiment nier le réchauffement climatique, mais de décider de ne pas en tenir compte, de l'exclure du champ politique. Trump, affirme-t-il en substance, refoule le réchauffement climatique aux frontières des U.S.A. Ce n'est pas son problème. « *Mais la question importante à se poser, c'est de se demander où, nous, les autres, nous allons atterrir ? La description de ce lieu d'atterrissage est le travail commun des scientifiques, des activistes, des artistes, des politiques. Comment est-ce qu'on absorbe un monde où il faudrait cinq Terres alors qu'il n'y en a qu'une ? Ces questions deviennent communes. Et l'alliance à faire pour y répondre inclut aussi bien des libéraux que des néolibéraux et que des populistes* »<sup>49</sup>.

Pour les organisations collectives, la prise en compte de cette analyse exige sans aucun doute des évolutions importantes et des questionnements forts. Mobiliser par les territoires, c'est en effet entrer dans une sémantique potentiellement toxique, celle des populistes. Bruno Latour ne parle pas des mêmes territoires, bien sûr, mais il est conscient du terrain marécageux sur lequel cette reconfiguration

46. Présentation de l'ouvrage *Face à Gaïa, huit conférences sur le nouveau régime climatique*, La Découverte, 2015, [www.bruno-latour.fr](http://www.bruno-latour.fr).

47. Bruno Latour : « Défendre la nature : on bâille. Défendre les territoires : on se bouge », op. cit.

48. Idem.

49. Idem.

politique peut nous emmener. Pour aider à y voir plus clair, il différencie ce qu'il appelle le Local (le repli réactionnaire) et le Global (la fuite en avant mondialiste) du Terrestre, concept qui désigne la « *stupéfiante originalité* » de la vieille planète qui percute la politique, « *qui n'est plus le décor, l'arrière-scène de l'action des humains* », mais un nouvel acteur politique que l'axe gauche-droite, tout comme l'axe Local-Global, est incapable d'absorber. Le Terrestre se manifeste à la fois sur des territoires et à l'échelle mondiale. En évoquant une alliance indispensable, de ce fait, avec des populistes mais aussi avec des libéraux et des néolibéraux, Bruno Latour va encore plus loin et déstabilise tous les cadres établis. « *La négociation, écrit-il - la fraternisation ? - entre les tenants du Local et du Terrestre doit porter sur l'importance, la légitimité, la nécessité même d'une appartenance à un sol, mais, c'est là toute la difficulté, sans aussitôt la confondre avec ce que le Local lui a ajouté : l'homogénéité ethnique, la patrimonialisation, l'historicisme, la nostalgie, l'inauthentique authenticité.*<sup>50</sup> »

Nous pouvons interpréter les analyses de Latour comme un avertissement : tant que nous persistons sur les vieux axes d'affrontement (Progrès vs régression, gauche vs droite, Local vs Global), nous sommes à côté de la plaque, nous n'atterrissons pas, nous n'avançons pas politiquement sur la question climatique (le Terrestre) - tandis que, dans le réel, le climat se modifie bel et bien, à une vitesse exponentielle, et avec lui l'ensemble du socle de la vie, donc du social, donc du politique. Plus clairement encore, il écrit : « *Le XIX<sup>e</sup> siècle a été l'âge de la question sociale ; le XXI<sup>e</sup> siècle est l'âge de la nouvelle question géo-sociale. S'ils ne parviennent pas à changer de cartes, les partis de Gauche ressembleront à des buis attaqués par la pyrale : il ne restera d'eux qu'un nuage de poussières bonnes à brûler* »<sup>51</sup>. En irait-il ainsi des mouvements sociaux, des organisations « progressistes », des associations « de gauche » ?

### 4.3. Idées et structures : les deux faces du changement

Comment progresse l'humanité ? En se projetant dans des utopies, dans un horizon désirable, par une volonté commune ? Ou est-ce par l'évolution de la connaissance et des techniques, qui entraînent des modifications des structures sociales ? Le changement vient-il de la force d'une idée, ou des modifications des conditions techniques, matérielles ? Vaste débat, que nous ne trancherons pas et que nous ne mènerons d'ailleurs pas, car les deux sont sans doute profondément liés. Ce qui est certain, en tout cas, et qui relie ces deux visions, c'est que l'évolution humaine n'est pas linéaire, continue, mais faite de sauts, de grandes ruptures entre époques que les historiens, a posteriori, tentent de distinguer et de définir. À chaque époque, ses utopies et ses modes d'organisation.

50. Bruno Latour, *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*, La Découverte, 2017, p. 71.

51. Idem, p. 83.

### 4.3.1. De nouvelles utopies ?

De quelles utopies aurions-nous besoin, alors, pour les décennies à venir ? Pour le journaliste néerlandais Rutger Bregman, auteur du best-seller *Utopies réalistes* (2017), trois propositions politiques sont à même de remobiliser nos sociétés. Elles permettraient de faire reculer la pauvreté et de lutter contre les inégalités. Il s'agit du revenu universel, de la réduction drastique du temps de travail (il parle de 15h/semaine) et de l'ouverture des frontières. Ce sont des utopies, revendiquées comme telles par l'auteur, mais qu'il s'attache à présenter comme bien plus réalistes que ce que nous pouvons imaginer, à partir de nombreuses expérimentations déjà réalisées dans ces trois domaines.

Tout en reconnaissant l'intérêt de mettre ces trois questions au centre de l'agenda politique pour créer de nouveaux enthousiasmes, de nouveaux engagements et de nouveaux rapports de force politiques, nous tempérons cette lecture des choses avec ce que nous avons dit de l'engagement dans une « époque obscure », selon les termes de Miguel Benasayag (cf. 2.4.2). Rappelons-le ici en deux mots. Les militants d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier. Ils ont tiré les leçons des grandes promesses politiques déçues et en gardent une certaine sagesse : les gens ne se jettent plus dans la gueule des utopies comme autrefois... Ainsi, si utopie il faut qu'il y ait, alors ce seront des utopies d'un autre genre : non plus des promesses messianiques d'avenir radieux (« Demain il fera jour, camarade »), non plus des modèles, mais des processus qui prennent appui sur les situations présentes. Des chemins donc, plutôt que des horizons. Cela n'empêche peut-être pas de rêver. Le mouvement de la Transition, par exemple, développe des pratiques permettant de visualiser un « rêve » collectif puissant, nécessaire à l'engagement. Mais notons que ce rêve se situe... en début de processus. Il ne constitue pas en réalité un horizon politique, mais bien plutôt un moyen psychologique, une dynamique d'animation pour entrer en action. C'est peut-être le tour de passe-passe permettant de conserver des utopies : en faire des outils qui nous poussent par derrière, qui relient, et non des mirages toujours évanescents.

### 4.3.2. Réinventer les organisations ?

L'autre face du changement, ce sont les structures elles-mêmes. Comment fonctionnent les organisations ? Comment les individus atteignent-ils des objectifs ensemble ? Par quel *management* ? Même si ce mot rebute souvent le secteur associatif par son origine entrepreneuriale, nous l'utilisons à dessein. D'abord parce que les associations, syndicats, ONG, etc. n'échappent pas à l'influence des modèles gestionnaires et, qu'ils le veuillent ou non, développent *de facto* des pratiques de management. Ensuite, si nous parlons de management, c'est pour faire place à l'apport déroutant et stimulant des réflexions de Frédéric Laloux, dans son best-seller *Reinventing Organizations* (2015). Ceux qui postulent que tout discours venu du monde de l'entreprise et du management est par nature mauvais et suspect auront des difficultés à entendre ce qui suit. Pourtant, le regard

que jette Frédéric Laloux sur l'évolution des organisations est intéressant à plus d'un titre. Ce que nous retenons surtout dans le cadre de cette étude est la vision évolutionnaire des organisations, et ce même si les organisations prises en exemple par Laloux sont surtout des entreprises privées ou des institutions classiques comme des hôpitaux ou des écoles (et donc pas des associations ou des syndicats).

Pour le dire très schématiquement, Frédéric Laloux dresse un panorama des différents stades d'évolution des organisations, depuis les groupements tribaux et claniques jusqu'aux grandes organisations complexes. Ces différents stades sont désignés par une couleur. L'idée forte sur laquelle s'appuie son propos, avérée par l'histoire, est que chaque grande rupture technique a amené des évolutions des structures organisationnelles. Voici un aperçu extrêmement schématique des principaux types d'organisation :

- Le stade Rouge ou impulsif est celui dans lequel le pouvoir exercé par la peur est le ciment de l'organisation (ex. Mafias, gangs, milices tribales) ;
- Le stade Ambre est appelé aussi le stade conformiste, les rôles y sont définis par la hiérarchie, leur stabilité dans le temps est garantie (ex. armée, Églises, écoles publiques) ;
- Le stade Orange est celui où règnent les objectifs quantifiables et où il s'agit de battre les concurrents en développant l'innovation, la méritocratie et la responsabilité (ex. la plupart des entreprises actuelles) ;
- Le stade pluraliste Vert, tout en maintenant la hiérarchie, donne plus de pouvoir et d'autonomie à la base (ex. certaines entreprises avec une culture spécifique, ONG...).

Ces 4 stades coexistent actuellement dans la société, et parfois même au sein des organisations, avec une forte dominante du stade Orange dans le monde de l'entreprise, et une dominante du stade Vert dans le secteur associatif, diagnostique Frédéric Laloux. Le cinquième stade, dont la description constitue l'essentiel du livre, est le stade Opale, celui dont il observe l'émergence dans certaines organisations.

Il serait impossible de rendre compte ici de toutes les dimensions caractérisant ce stade Opale, et elles pourraient même sembler irréalistes si nous ne les illustrons pas par des exemples concrets. Limitons-nous donc à en citer les trois grands domaines d'avancées et à donner un aperçu de quelques principes déroutants.

1) **L'autogouvernance** : les organisations Opale « *ont trouvé le moyen de fonctionner efficacement sur la base de relations d'égal à égal, en dehors de toute hiérarchie et sans recherche du consensus* »<sup>52</sup>. Cela signifie, entre autres, des équipes totalement autonomes, sans chef, une diminution drastique de toutes les fonctions de support (RH, communication, formation, contrôle qualité, audit, planning, etc.), l'absence d'encadrement intermédiaire (à leur place on

52. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, Éditions Diatempo, 2015, p. 93.

retrouve des coachs sans aucun pouvoir décisionnel), l'absence d'organigramme, de description de poste, la fixation des salaires entre pairs, etc. Bien sûr, cela ne se fait pas tout seul, des processus de décision, de gestion de crise et de conflit sont mis en place, une culture commune est installée. Cela peut sembler impossible, voire suspect, mais les exemples développés par Laloux sont extrêmement aboutis et interpellants (Buurtzorg aux Pays-Bas, FAVI en France). Il faut le lire pour le croire...

2) **L'affirmation de soi** : à la distinction classique vie privée/professionnalisme se substitue, dans les organisations de type Opale, une prise en compte de la plénitude de la personne. Là encore, on serait tenté de se méfier : on exigerait maintenant même la vie intérieure, profonde, intime des travailleurs ! Il nous semble cependant qu'on ne peut réduire cet aspect, comme la critique du management le fait souvent, à la forme ultime de l'exploitation. Un certain regard, et certaines pratiques, peuvent justifier cette critique, mais les cas cités en exemple par Frédéric Laloux sont justement distincts des fonctionnements de *new management* habituellement dénoncés par la critique sociale (qui porte plutôt, d'ailleurs, sur des organisations des stades précédents intégrant quelques principes du stade Opale mais en les instrumentalisant, en les détournant de leur cohérence d'ensemble). Concrètement, comment cela peut-il se traduire ? Entre autres, par des espaces de travail chaleureux, ouverts aux enfants et à la nature, par des règles du jeu claires et questionnées en permanence, par des lieux de silence, des moments d'introspection en groupe, un coaching par les pairs, des discussions collectives sur le temps de travail par rapport au temps à consacrer aux autres obligations dans la vie, la formation de tous les salariés à la résolution de conflit, le recrutement par les collègues (et non par des supérieurs), la liberté de choix des formations, etc.

3) **La raison d'être évolutive** : les finalités, la raison d'être des organisations Opale sont elles-mêmes dans une dynamique évolutive. Cela signifie que la concurrence, le maintien de sa position dans un marché, le profit, passent au second plan. Ils sont en partie nécessaires, mais secondaires, dérivés par rapport à une finalité quasi « organique ». L'organisation est considérée comme une entité vivante, la stratégie émerge de l'intelligence collective des salariés (et non d'en haut), on cesse d'essayer de maîtriser l'avenir, les concurrents sont considérés comme des partenaires, etc. « *L'entreprise n'est plus considérée comme une propriété, même au service de différentes parties prenantes. Elle est considérée comme un champ d'énergie, un potentiel qui émerge, une forme vivante qui transcende ses parties prenantes à la poursuite de la raison d'être évolutive qui lui est propre.* » À nouveau, on peut crier au fantasme, dénigrer une vue de l'esprit... L'auteur en est conscient : « *Ce point de vue est si radicalement nouveau et différent que nous ne pouvons probablement pas en embrasser toutes les implications.* »

Il est, à coup sûr, nécessaire de croiser ce point de vue centré sur les structures managériales avec des analyses sociologiques et politiques sur les conséquences

des modes de management<sup>53</sup>. C'est un aspect que Laloux ne dissimule pas : à chaque stade ses ombres, écrit-il, autrement dit ses inconvénients. Mais il ne problématise pas cet aspect, il ne fait que le mentionner, et c'est certainement trop court. Il n'empêche que son essai de description d'un paradigme émergent pour les organisations est à prendre en compte dans notre réflexion prospective sur l'avenir des collectifs, des associations et des syndicats. Car ceux-ci sont embarqués dans la même histoire « managériale » que tout autre type d'organisation. Il serait absurde de penser que les modes organisationnels anciens (pouvoir, peur, chef, clans) ou classiques (hiérarchie, cloisonnement, stabilité) sont *a priori* plus adaptés, moins asservissants pour les personnes, que les modes organisationnels émergents, tout déroutants soient-ils. Et il serait encore plus absurde de penser qu'on peut se passer d'une forme d'organisation. On peut ne pas aimer le terme *management* pour ce dont il est devenu le symbole ; mais écarter le terme ne supprime pas la réalité. Nier la nécessité d'un management, c'est au fond s'en remettre aux formes de management qui surgissent spontanément dans les collectifs. Ils sont rarement roses mais plutôt « impulsifs rouges », pour reprendre la terminologie de Laloux. Mieux vaut donc penser et affronter le phénomène du management, armés de savoirs pluriels et critiques, que se bercer d'illusions.

## 4.4 L'avenir des organisations collectives : sens, territoire et réseau

Nous ne voulons pas jouer au devin. Mais nous ne pouvons pas non plus nous cacher derrière un masque de précautions oratoires. De tout ce qui précède, il nous semble que trois éléments ressortent :

- 1) **L'essor de la recherche de sens** (le soi chez Pascal Chabot, l'affirmation de soi dans le modèle des organisations Opale de Frédéric Laloux, l'individualisation du sens donné au travail, etc.) ;
- 2) **La notion de territoire** (les nouvelles formes d'engagement plus intensives localement, les territoires énoncés par Bruno Latour) ;
- 3) **L'omniprésence des réseaux** (le modèle d'Internet et les réseaux sociaux, mais aussi les réseaux d'organisations).

Même si les termes diffèrent d'un auteur à l'autre, même si ces éléments ne disent pas vraiment comment concrètement les organisations vont évoluer, ils se recourent de façon évidente à nos yeux. Nous prenons le risque, ici, d'aller un peu plus loin et de présenter des tendances qui dessinent, peut-être, comment les associations, les syndicats, les collectifs organiseront davantage leur présence,

53. Notamment celles, remarquables, de la sociologue Danièle Linhart. Son dernier ouvrage s'intitule *La comédie humaine du travail*, Eres, 2015.

leur action, leur inscription dans l'espace politique à l'avenir. C'est, en quelque sorte, l'observation de ce qui apparaît. Cela implique la prise d'un autre risque, plus polémique, qui est d'énoncer en même temps ce qui disparaît, ce qui s'efface derrière les éléments nouveaux.

Les grands engagements politiques du 20<sup>e</sup> siècle ont reposé sur des idéologies très marquées, étanches les unes aux autres. On était étiqueté et étiquetable, et on le revendiquait fièrement : je suis anar, je suis trotskyste, je suis marxiste, je suis socialiste... puis, plus tard, je suis écologiste, je suis rocardien, je suis chevènementiste, etc. Chaque militant avait son système idéologique de référence et ne s'en écartait pas d'un pouce. La grille de lecture primait : ce qui ne cadrerait pas avec cette grille était laissé de côté ou passé sous silence. On se souvient du fameux mot de Sartre : « il ne faut pas désespérer Billancourt », qui signifiait : « il ne faut pas dire que le stalinisme est une saloperie abominable car alors les ouvriers (de l'usine *Renault* de Billancourt entre autres) vont arrêter de croire au communisme ». Au contraire ! Aujourd'hui, estime Miguel Benasayag notamment, il ne faut pas reproduire ce cynisme : il faut désespérer Billancourt. Autrement dit, il faut accepter les limites et les paradoxes de nos grandes idéologies. Il faut reconnaître, identifier, décrire, faire savoir l'impasse où se situe non seulement le néolibéralisme, mais aussi la social-démocratie et n'importe quel modèle productiviste de gauche ou de droite, face aux grandes questions du 21<sup>e</sup> siècle.

Plutôt que des grands systèmes explicatifs totalisants (voire totalitaires), on pourrait dire que l'époque est davantage à la recherche de sens. Par **sens**, nous entendons l'attachement à des valeurs ou à des principes (solidarité, justice, liberté, respect de la planète) mobilisés directement, au présent, par les collectifs, mais sans nécessité de les aligner à un futur « système » ou modèle à mettre en place. Les idéologies proposent une vision différée, la recherche de sens se fait *en live*. Ce n'est plus la cohérence d'un système d'idées qui est recherchée, mais la justesse perceptible des moyens, des processus mis en œuvre, avec une acceptation des limites de l'action, souvent localisée sur des **territoires**. Les utopies elles-mêmes, quand certains s'en revendiquent, se veulent « réalistes » : ce sont des dispositifs (la semaine de quinze heures par exemple), et plus des systèmes.

À l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, il demeure cependant des traces importantes des identités politiques étanches, et la tentation d'y trouver refuge peut être très forte. Pour ce qui concerne nos organisations en particulier, on sent bien la tension grandir entre l'héritage historique des piliers (socialiste et ouvrier chrétien) et la perception de plus en plus marquée, par l'opinion publique et par les nouvelles générations en particulier, que cette pilarisation est obsolète dans bien des domaines. Il y a tellement de points communs entre certains syndicats, par exemple, ou entre certaines associations de piliers différents, que les guéguerres de territoire et les allergies historiques apparaissent d'un ridicule ahurissant en regard des enjeux titanesques à travailler. Nos organisations devraient accélérer leur prise de conscience propre, si elles ne veulent pas s'effondrer sur elles-mêmes tandis qu'un autre monde se met en place.

Cela ne signifie bien sûr pas que tout équivaut à tout, et que les idées n'ont plus aucune signification. Il reste certainement des cultures d'organisations et des référents idéologiques qui justifient l'existence d'un tissu associatif pluriel. Mais à l'heure du tremblement de terre politique amené par les deux questions majeures énoncées plus haut (un régime climatique qui change tout, et la révolution numérique), ces différences ne justifient plus l'étanchéité politique et militante du 20<sup>e</sup> siècle. Les collectifs naissants, et les organisations plus anciennes elles-mêmes, dans leurs pratiques émergentes, s'orientent naturellement vers un travail de plus en plus **en réseau, en plateformes, en partenariats**.

Quelques exemples, vécus au sein de notre mouvement, peuvent illustrer cette tendance.

Les Équipes Populaires figurent parmi les organisations fondatrices du *Réseau Wallon pour un Accès Durable à l'Énergie* (RWADE). Il est remarquable que ce réseau travaille à l'intégration des questions sociale et environnementale, qu'il réunisse les deux grands syndicats, des associations environnementalistes, d'éducation permanente, de lutte contre la pauvreté, des organisations de jeunesse... Cette mobilisation pluraliste autour d'un enjeu essentiel fait sens. Ce qui ne veut pas dire que les référents philosophiques soient les mêmes pour tous les membres. Il peut y avoir des divergences d'approche importantes. Mais ces divergences n'empêchent pas un travail commun : elles ne sont pas érigées en incompatibilités.

Plusieurs régionales de notre mouvement sont aussi impliquées dans des plateformes d'accueil des réfugiés. Là encore, ces plateformes regroupent des organisations de tendances politiques diverses. Elles inscrivent leur travail sur un territoire. Elles fondent leur action sur ce qui est juste ici et maintenant. De nombreux militants, à titre individuel, rejoignent ces plateformes et s'engagent dans l'accueil des réfugiés sans pour autant s'affilier à une organisation en particulier, sans étiquetage politique. La mobilisation est territorialisée, fait sens directement pour des militants qui rejoignent une cause (et non une structure ou une identité politique), et elle s'organise en réseau, en entrelacs de plateformes.

La mobilisation contre les traités transatlantiques (TTIP et CETA) est également un exemple très éclairant de cette tendance à évoluer en réseaux, autour d'enjeux de sens perçus immédiatement, à partir des territoires. Plusieurs de nos régionales ont rejoint des plateformes locales d'opposition à ces traités. Le vocabulaire du 20<sup>e</sup> siècle dirait : convergence des luttes. Nous pensons que c'est autre chose que cela. Les luttes des uns et des autres (des paysans, des petits commerçants, des ONG, des consommateurs inquiets, des syndicats, etc.) ne sont pas les mêmes. C'est l'opposition qui fédère, pas un projet politique commun. Les gens, les organisations se mettent en réseau, occupent l'espace politique, s'accordent sur des fondamentaux. C'est plutôt une addition, une multiplication de luttes connectées autour d'un dénominateur commun, qu'une convergence.

Mais peu importe ici, car au fond ce vocabulaire n'empêche pas les pratiques d'évoluer. Gardons simplement à l'esprit que cette évolution est significative et inédite. Les enjeux sont neufs, le sens de la mobilisation l'est aussi, tout comme ses succès, relatifs mais indéniables en termes de percée dans l'opinion publique et de modifications des agendas politiques.

L'appui que peuvent prendre ces mobilisations en réseau sur les... réseaux sociaux et les outils numériques, est également significatif. Le contraste est saisissant avec la difficulté que peuvent rencontrer des organisations plus anciennes à s'implanter sur ces mêmes réseaux sociaux, quand elles ne les négligent pas tout à fait, considérant que leur immédiateté, ou leur soi-disant « virtualité », est incompatible avec les fondements de la politique, du syndicalisme ou de l'éducation permanente. Ces jugements ont tendance à se faire plus rares, et c'est heureux. Car enfin, la distinction confortable entre un soi-disant monde réel et un soi-disant monde virtuel est philosophiquement infondée. Et invalidée par les faits : c'est bien un Donald Trump en chair et en os que des militants d'extrême droite et des « usines à trolls » ont contribué à faire élire grâce aux réseaux sociaux. C'est donc un espace politique à investir : il y a de l'éducation permanente à y faire entrer et à en faire sortir, des revendications à faire valoir, des transformations à y mener. Il y a déjà du travail qui s'y accomplit, subi ou choisi, conscient ou inconscient, c'est le lieu d'une « production de valeur » comme on dit ; des nouvelles formes de journalisme, de commerce, de relations, de publicité, de créativité, de militantisme s'y inventent. Les organisations du 21<sup>e</sup> siècle ne pourront pas plus y échapper que celles du 20<sup>e</sup> siècle à la presse écrite, par exemple, ou que les guildes d'artisans n'ont échappé aux usines et à l'industrie. On serait étonnés, voire abasourdis, de constater que quelques dizaines de militants sur Twitter peuvent obtenir des résultats plus rapides qu'une mobilisation de rue de plusieurs milliers de personnes. Pour le pire ou pour le meilleur, d'ailleurs. Il est donc urgent d'en être, quitte à suspendre pour un temps nos certitudes stratégiques ou pédagogiques. Il faut mener la bataille culturelle partout où elle nous emmène. Traduisons crûment : tandis que la gauche sociale produit des analyses bourdieusiennes de haut vol (et remporte peut-être par là un succès intellectuel grisant), les populistes ont dix ans d'avance sur les réseaux sociaux et l'extrême droite progresse électoralement.

# 5.

## « Oui, mais concrètement ? »

### Un dialogue dans la neige, en guise de conclusion

*Le texte qui suit est purement fictif. Toute ressemblance avec des personnes ou des propos réels serait fortuite.*

--

C'était vers le milieu du mois de décembre. J'étais un peu sur les nerfs, irrité de manquer de temps pour tout. Pour la famille, pour le travail, pour les loisirs, pour la créativité, pour les engagements de toutes sortes qui font la vie. Pour écrire cette étude aussi, qui m'avait fait entrer dans la tête des idées déroutantes, tout un univers de mutations incroyables que j'avais dû résumer à outrance et peut-être même caricaturer.

J'étais nerveux donc, et pour me détendre je sortis marcher dans la neige. J'inventai des personnages. Je les fis marcher à mes côtés. Il y avait là une syndicaliste pur jus, un hacker anarchiste, une vieille dame engagée dans une initiative de transition, et même une huile du ministère de la culture, une espèce de sociologue avec une veste en velours, qui en imposait.

Nous progressions, tranquilles, dans l'immensité blanche. Quand il neige, les paysages changent. Des tas de choses disparaissent : le gris du béton, le vert des arbres, le rouge des toits. Tout s'estompe. Mes pensées furent-elles blanchies pareil ? Toujours est-il que je me sentis repartir d'une page blanche. Je voyais bien que le sociologue était à deux doigts d'ouvrir la bouche. J'étais prêt. Je le sentais venir. Il m'apostropha d'une voix claire :

- Alors comme ça, vous réfléchissez à l'avenir des organisations politiques et des associations ?

Je fis signe que oui. Il reprit :

- Et quel est votre propos ?

C'était le grand test. Dire, en quelques phrases, ce qui m'avait occupé l'esprit

pendant toutes ces semaines. Et le dire clairement, parce qu'à côté, la syndicaliste, le hacker et la transitionnaire avaient tendu l'oreille. Je devais me faire comprendre de tous.

- D'abord, je tire quelques constats. Les syndicats, les mutuelles, les associations sont visés par certains partis politiques. Certaines de leurs missions fondamentales sont remises en question. Les syndicats en particulier n'ont pas toujours bonne presse, dans les médias et dans l'opinion publique.

- En effet.

- Mais il n'y a pas que cela, ajoutai-je. Si ces organisations sont fragilisées aujourd'hui, c'est aussi parce qu'elles ont connu un tel succès qu'elles se sont profondément transformées. Elles se sont professionnalisées. Elles se sont structurées. Cela peut conduire à des éloignements, à des incompréhensions entre la base et les professionnels...

La transitionnaire intervint :

- Je suis d'accord. C'est même pour ça que moi, j'ai préféré m'engager en dehors de toute structure établie. Les syndicats, par exemple, sont des organisations tellement énormes qu'elles ne peuvent plus bouger. Il n'y a pas si longtemps, ils ont même organisé une manif pour le pouvoir d'achat... alors qu'on bousille la planète à force de consommer !

Je craignis que ça ne vire au pugilat avec la syndicaliste, ainsi attaquée de front. Mais elle était subtile. Elle répondit mieux que je n'aurais pu le faire :

- Vous avez raison, c'est très compliqué de faire évoluer des grosses structures. Mais vous savez, en interne, dans les syndicats, on n'arrête pas de réfléchir à la question de la transition. Il y a plein de groupes de travail, de formations, de colloques sur ces sujets... Et en même temps, c'est vrai, notre mission première est la défense des travailleurs. Or, il y a tant de boulot de ce côté-là qu'on ne sait plus où donner de la tête. Et on se rend bien compte des paradoxes. Alors pour le moment, on réfléchit, on participe à des réseaux, à des plateformes, à des dialogues. On ne peut pas tout laisser tomber...

Je repris la parole :

- Voilà donc la situation, le ressenti dans les organisations. On subit des attaques, on perçoit un changement d'époque, on a du mal à réactiver des bases militantes car les gens ne s'engagent plus comme avant. Et en même temps, il y a de l'engagement, des actions, des réseaux auxquels on participe comme on peut.

Le hacker intervint à son tour :

- Mais c'est sur le Net que tout se passe aujourd'hui ! Vous connaissez Uber et Airbnb, sans doute, mais il y a des milliers d'initiatives militantes en ligne, des tas de fonctionnements nouveaux, des coopératives de plateforme, des freelances qui s'organisent pour se défendre. Les syndicats s'en préoccupent-ils ? Moi, mon domaine, c'est plutôt le piratage de données confidentielles. J'essaie de mettre mes compétences au service du journalisme d'investigation. Je ne fais pas partie d'une organisation, mais je suis un militant quand même. On a un réseau. Dedans il y a un Libanais, deux Coréennes, des Américains, une Française...

Le sociologue ruminait une pensée :

- Vous savez, je réfléchissais à une chose. La grande affaire de ma vie, c'est

l'éducation permanente. Vous en avez entendu parler ?

Moi oui, bien sûr. Mes autres compagnons grommelèrent.

- En gros, c'est l'idée que la société, la politique, la démocratie, ça se construit par le bas, par les gens. C'est la construction, par les gens eux-mêmes, de leur critique politique, de leur pouvoir d'agir collectif, de leurs projets communs. Et en Belgique francophone nous avons la chance de bénéficier d'une politique de subsides structurels, garantis sur la longue durée, pour les associations qui mènent des missions d'éducation permanente. Eh bien, je crois que c'est un excellent cadre, qui permet aux associations d'évoluer avec des moyens... ce n'est sans doute pas plus compliqué que cela.

- Je suis d'accord, intervins-je. Mais à une condition : il faut tout de même veiller à ce que le cadre législatif puisse reconnaître l'ensemble des formes, l'ensemble des médias, l'ensemble des pratiques par lesquels peut passer une dynamique d'éducation permanente. Réaliser une capsule Youtube, animer une page Facebook, ce serait moins pertinent qu'un écrit de 8000 signes ou qu'une conférence-débat ?

- Ou bien coordonner une action en ligne pour créer un bug sur le site d'Uber, ajouta la syndicaliste.

- Vous êtes mignons, dit le hacker. Facebook, Youtube, Uber, c'est déjà vieux tout ça !

Le sociologue soupira, puis me fit un clin d'oeil.

- Patience, mon gars. Patience...

Il y eut un silence. On passait près d'une éolienne. La transitionnaire se réveilla :

- D'accord, il y a la révolution numérique, mais tout ça retombera comme un soufflé quand on se retrouvera à court de pétrole, que des pays entiers seront sous eau, que le désert aura progressé et fait migrer des millions de personnes, quand on connaîtra des ouragans de plus en plus violents, et des inondations à répétition en Europe... L'éducation permanente, les syndicats, on en fera quoi alors ? On ne se souviendra peut-être même pas que ça a existé un jour !

Personne ne répondit. Sans doute aucun d'entre nous ne savait jusqu'à quel point elle avait raison. Si elle allait trop loin ou pas...

Le hacker en remit une couche :

- Et en plus de cela, il y a les progrès incroyables de l'Intelligence Artificielle. Ça détruit déjà des milliers d'emplois. Et certains s'inquiètent de ce que peut donner la robotisation des armées, des polices, le traitement des données par des gouvernements malveillants. Que vont pouvoir faire tous les laissés-pour-compte de la robotisation, seront-ils « laminés » par le tsunami de l'Intelligence Artificielle ?

Réponse, bonhomme, du sociologue :

- Oh... on a déjà dit cela quand on a installé l'eau courante : que feront les porteurs d'eau ? Quand les voitures sont apparues : que feront les cochers ? On s'est toujours adapté...

Un nouveau silence perplexe envahit notre petit groupe de marcheurs. Le souvenir, tout récent, de Sophia, un robot humanoïde capable de répondre à l'interview et

devenu citoyenne saoudienne<sup>54</sup>, nous trottait peut-être dans la tête. C'est quand même autre chose qu'un cocher ou un porteur d'eau.

Nous avons marché sans parler pendant plusieurs heures, assommés par l'ampleur de nos propos. En fin de journée, la neige commença à fondre, se transforma en boue grisâtre. Presque en même temps, le hacker et la transitionnaire me relancèrent sur mon étude. On aurait dit qu'ils s'étaient coordonnés :

- Oui, mais concrètement, dans les organisations, qu'est-ce qui évolue ?

Je me retranchai derrière trois concepts, bricolés en chemin à la lecture d'illustres penseurs :

- Eh bien, les organisations travaillent de plus en plus en réseau, sur des territoires, et à partir du sens concret que cela prend pour les gens, qui ne sont plus forcément rangés en groupes politiques étanches... Les partenariats, les plateformes se multiplient. Les valeurs prennent le pas sur les idéologies. Les travailleurs et les militants des organisations recherchent du sens dans leur action, s'investissent avec tout ce qu'ils sont. Cela rejoint d'ailleurs certaines évolutions qui ont lieu dans le domaine du management.

Malgré un grognement du sociologue et un léger soubresaut du côté de la syndicaliste, j'eus envie de leur partager une intuition un peu osée. Je les sentais prêts à disparaître. Leurs pas déjà résonnaient moins, je ne devinais plus que leurs ombres dans le soir naissant. Je me lançai :

- Je me demande même si certaines distinctions, un jour, ne perdront pas de leur sens. Si on pourra encore parler aussi clairement du public et du privé, du lucratif et du non-lucratif, des entreprises et des associations. Il existe déjà aujourd'hui des formes d'hybridation. L'économie sociale et solidaire brouille les frontières. Des associations développent des activités commerciales. Des entreprises, même, se mêlent d'éducation... C'est plein de risques, de dérives possibles, d'incertitudes. Je dis peut-être n'importe quoi, là. Mais...

J'étais de retour chez moi. Mes compagnons de marche avaient disparu. Je me retrouvais à nouveau seul. Un peu plus détendu qu'en début de journée. Nous avons mené une discussion prometteuse. Mes interlocuteurs avaient été beaucoup plus réceptifs, beaucoup plus au fait des sujets de mon étude que je ne l'aurais imaginé. Ils avaient parlé à ma place. L'interrogation, néanmoins, résonnait encore : « Oui, mais concrètement ? ».

De retour face à mon clavier d'ordinateur, je décidai de lister quelques pistes concrètes pour nos associations, nos syndicats, nos collectifs.

1) En éducation permanente, initier et animer largement les débats sur les grandes questions qui génèrent des peurs : la révolution numérique, l'intelligence artificielle, le changement climatique catastrophique, les migrations appelées à se multiplier, l'effondrement possible de nos sociétés.

2) Prendre l'initiative sur ce qui nous échappe, sortir des zones de confort. Par

54. Cf. Violaine Morin, « Sophia, robot saoudienne et citoyenne », Le Monde, 4/11/2017.

exemple : en tant qu'associations d'éducation permanente, investir les réseaux sociaux ; en tant que syndicats, occuper le terrain de la défense des travailleurs du numérique ; en tant que collectifs émergents, s'allier à des structures plus anciennes pour faire réseau et peser davantage politiquement.

3) Entamer un processus de réflexion sur l'évolution des modes de fonctionnement et des structures elles-mêmes : dans la mesure des possibles, et sans forcer, mais en se laissant dérouter par les expériences des autres types de structures.

La question demeure : oui, mais concrètement ?

Si vous êtes arrivés jusqu'ici, n'hésitez pas à tenter d'y répondre, vous aussi.

*P.S. La lecture des auteurs cités dans la bibliographie, ou le visionnage de conférences ou interviews (on en trouve beaucoup sur Youtube), en particulier de Bruno Latour, Miguel Benasayag, Pascal Chabot, Pablo Servigne et Frédéric Laloux, est une excellente manière de se laisser interpeller et d'approfondir les quelques éléments présentés dans cette étude. L'idéal est de les prendre en cocktail, histoire de ne pas s'enfermer dans un seul registre de pensée...*



## Bibliographie sélective

Nous ne reprenons pas ici l'intégralité des références citées et consultées, mais uniquement les livres, émissions et articles ayant servi de socle théorique à cette étude. Les notes de bas de page, quant à elles, reprennent toutes les références des citations et inspirations (articles de presse, ouvrages et sites consultés).

- *Faut-il avoir peur de l'intelligence artificielle ?*, magazine *Contrastes*, Les Équipes Populaires, juillet-août 2017.
- « Partis, syndicats, associations : où sont passés les corps intermédiaires ? », *Du Grain à Moudre*, émission animée par Hervé Gardette sur *France Culture*, le 30/11/2016.
- Interview de Laurent Alexandre et Miguel Benasayag par Eric Mettout, du journal *L'express*, au CNAM, le 1<sup>er</sup> juillet 2015, vidéo Youtube, 1h16, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=OKESb9JQBD4>
- Miguel Benasayag et Angélique Del Rey, *S'engager dans une époque obscure*, Le passager Clandestin, 2011.
- Alain Bihr, « L'idéologie néolibérale », *Semen* [En ligne], 30 | 2011, mis en ligne le 01 janvier 2011, consulté le 22 octobre 2017. URL : <http://semen.revues.org/8960>
- Rutger Bregman, *Utopies réalistes*, Seuil, 2017.
- Pascal Chabot, *Exister, résister. Ce qui dépend de nous*, PUF, 2017.
- Frédéric Laloux, *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Diatino, 2015.
- Bruno Latour, *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique ?*, La Découverte, 2017.
- Pablo Servigne et Raphaël Stevens, *Comment tout peut s'effondrer*, Seuil, collection Anthropocène, 2015.

Merci à Christian Kunsch (président du MOC) et Laurence Blésin (directrice de la FEC) pour les entretiens qu'ils nous ont accordés en préparation de cette étude, en février-mars 2016. Merci également à Christine Steinbach, Jean-Michel Charlier et Monique Van Dieren pour leurs éclairages sur de nombreux aspects abordés.

### **Pour aller plus loin sur le changement climatique, les questions d'énergie et l'effondrement :**

- Yves Cochet, *Pétrole Apocalypse*, Fayard, 2005.
- Renaud Duterme, *De quoi l'effondrement est-il le nom ?*, Utopia, 2016.
- Clive Hamilton, *Requiem pour l'espèce humaine*, Les presses de Sciences Po, 2013.
- Jean-Marc Jancovici, *Dormez tranquilles jusqu'en 2100 et autres malentendus sur le climat et l'énergie*, Odile Jacob, 2015, 2017.
- Dennis Meadows, Donella Meadows et Jorgen Randers, *Les limites à la croissance (dans un monde fini)*, L'écopoche, Éditions Rue de l'Échiquier, 2012, 2017.

### **Pour aller plus loin sur la révolution numérique et l'intelligence artificielle**

- Miguel Benasayag, *Cerveau augmenté, homme diminué*, La Découverte, 2016.
- Gilles Dowek et Serge Abiteboul, *Le temps des algorithmes*, Éditions Le Pommier, 2017.

# Sommaire

<b>1. Introduction : ouvrir grand les questions</b>	<b>3</b>
<b>2. La fragilisation des corps intermédiaires</b>	<b>7</b>
2.1. Les syndicats assiégés	7
2.1.1. Le stéréotype des syndicats qui paralysent	
2.1.2. Le paiement des indemnités de chômage	
2.1.3. Le droit de grève	
2.1.4. La personnalité juridique	
2.2. Des mutuelles sous pression	10
2.3. Des associations méprisées ou ignorées	12
2.3.1. Critiques du MR et de ses histrions	
2.3.2. Dénis d'expertise associative	
2.4. Les causes internes de fragilisation	16
2.4.1. La professionnalisation	
2.4.2. Le militant d'hier et celui d'aujourd'hui	
2.5. La culture du « projet »	19
2.6. Un imaginaire culturel défavorable	20
<b>3. Un changement d'époque</b>	<b>23</b>
3.1. Notre époque	24
3.2. Les « travailleurs »	26
3.2.1. Moins d'emplois, moins de travail ?	
3.2.2. D'autres statuts, d'autres protections ?	
3.2.3. Vers un websyndicalisme ?	
3.3. Les limites planétaires : un scénario d'effondrement	29
<b>4. Une reconfiguration politique, sociale et organisationnelle</b>	<b>35</b>
4.1. Système, ultraforces et résistance	36
4.2. Territoires, classes géo-sociales, nouvelles alliances	37
4.3. Idées et structures : les deux faces du changement	39
4.3.1. De nouvelles utopies ?	
4.3.2. Réinventer les organisations ?	
4.4. L'avenir des organisations collectives : sens, territoire et réseau	43
<b>5. « Oui, mais concrètement ? » (conclusion)</b>	<b>47</b>
<b>6. Bibliographie sélective</b>	<b>53</b>

